درجة إمكانية تطبيق معايير "جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية" في مديريات التربية في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين فيها

The Degree of Applicability of Standards of "King Abdullah II Award for Government Performance and Transparency" In Irbid Educational Directorates As Perceived by Administrative Leaders

إعداد

إيمان علي قاسم مفضي

إشراف

الدكتور نواف موسى شطناوي - مشرفا"

حقل التخصص - إدارة تربوية

14 / 8 / 2006 م

درجة إمكانية تطبيق معايير "جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية" في مديريات التربية في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين فيها

إعداد

إيمان علي قاسم مفضي

بكالوريوس معلم مجال تربية إسلامية، جامعة اليرموك، 1998 م

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

وافق عليها

نواف موسى شطناوي........................ رئيساً

أستاذ مساعد في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

خلدون عبد الرحيم أبو الهيجاء .... عضواً

أستاذ مساعد في قسم المناهج، جامعة اليرموك

خليفة مصطفى أبو عاشور........................ عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

صالح ناصر عليمات........................ عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

تاريخ مناقشة الرسالة 14/ 8/ 2006م



إلى تلك الروح التي سكنت بجوار ربها...والدي.

براً وإحساناً

إلى التي سهرت على راحتي حتى أكمل المشوار

أمي الحبيبة

إلى من أرى في كلماتهم حماساً يبث في أعماقي كل الأماني

إخوتي ....وأخواتي الأعزاء

إلى من أنار لي درب المستقبل بكلماته ومساندته لي في مشوار دراستي

خطيبي حازم

إلى من سطروا بعونهم أجمل سطور الحياة

إلى أساتذتي ...... وأصدقائي .... وأحبائي......

إلى المؤمنين بأن طلب العلم فريضة ....

إلى الذين زوَدوا قطار علمي بدمعة أو ابتسامة ....

أهدي هذه الرسالة

الباحثة

إيمان مفضي

شكـــر وتقديـــر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين. خاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم.

فإنني أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي ومشرفي الفاضل الدكتور نواف شطناوي لتفضله قبول الإشراف على هذه الرسالة أولاً، ولما قدمه لي من معلومات وتوجيهات وإرشادات التي كان لها الأثر الكبير في إخراج هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة وهم الدكتورخليفة أبو عاشور والدكتور صالح عليمات والدكتور خلدون أبو الهيجاء مثمنة لهم كل التوجيهات والإرشادات التي أثرت هذه الرسالة.

الباحثة

إيمان مفضي

المحتوى

الفصل الرابع : النتائج

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

قائمة الجداول

الجدول **الصفحة**

قائمة الأشكال

الشكل	الصفحة

الملخص

مفضي، إيمان علي قاسم . درجة إمكانية تطبيق معايير جائزة" الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية" في مديريات التربية في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2006.

(المشرف: د. نواف موسى شطناوي)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة إمكانية تطبيق معايير "جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية" في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين في هذه المحافظة، وأثر بعض المتغيرات على تقديرات أفراد العينة لدرجة الإمكانية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم إعداد إستبانة بالإستفادة من معايير الجائزة نفسها، ومن خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، حيث تكونت الأداة بصورتها النهائية من(61) فقرة توزعت على (5) مجالات هي: القيادة، والأفراد، والعمليات، والمعرفة، والمالية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام، ومديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، والبالغ عددهم (327) فرداً. والموزعين على (7) مديريات تربية، و(201) مدير ومديرة مدرسة للعام الدراسي 2006/2005 م.

وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، أظهرت نتائج الدراسة أن جميع مجالات أداة الدراسة حصلت على إمكانية تطبيق بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد الدراسة، كما أن مجال المالية جاء في المرتبة الأولى، ويليه مجال المعرفة، فمجال الأفراد، ثم مجال القيادة،

وجــاء مجال العمليات في المرتبة الأخيرة. كما تبين من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالــة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثانــي لتميــز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد على الأداة ككــل تعزى إلى متغير الجنس أو الخبرة أو المديرية، في حين توجد مثل هذه الفروق تعــزى إلى متغير المسمى الوظيفي . وفي ضوء نتائج الدراسة، خلصت الباحثة إلى عدد من التوصيات أهمها : ضرورة قيام القادة الإداريين في مديريات التربية في محافظة إربد بإتخاذ الإجراءات والأساليب الكفيلة بتطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، والتقدم للمنافسة على الجائزة.

الكلمات المفتاحية: جائزة الملك عبد الله الثاني، الأداء الحكومي، الشفافية، القادة الإداريون، محافظة إربد.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

المقدمة

إن التعليم هو المحرك الأساسي لمنظومة التنمية الاجتماعية الشاملة، وهو الوسيلة الفاعلة لإكساب الإنسان الخبرات والقدرات وإيجاد فرص العمل، فهو يعني إعداد الطالب لحياته المستقبلية، وإكسابه جميع المهارات والمعارف التي تساعده على تلبية حاجاته وتحقيق التقدم في ظل متغيرات عالمية متلاحقة تتطلب تعليما متميزا للجميع.

ويشير الزواوي (2003) إلى أن التعليم يعدّ من أهم الركائز الأساسية في تطوير الحياة البشرية، بل إنه المقياس الرئيسي لقياس تقدم الدول والشعوب، فضلا عن كونه حقا من حقوق الإنسان ووسيلة لإمتلاك القدرات والمهارات التي تفتح فرص العمل، وتحقق للأمة التنمية الشاملة، خاصة وأن التربية والتعليم أصبحت استراتيجية قومية لمختلف الدول لبناء الدولة العصرية، وتحقيق أمنها القومي.

وفي ظل المتغيرات التكنولوجية، وثورة المعلومات، وتبني اقتصاد المعرفة أصبحت الحاجة ملحة للإرتقاء بأدوار المؤسسات التربوية لتحقيق نوعية أفضل في مخرجاتها من خلال تبني إدارة التغيير والإصلاح التربوي الشامل، وإدارة النظام التربوي بفعالية وشفافية لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، وتحفيز عناصر العملية التعليمية التعلمية للوصول إلى الإبداع والتميز. فالتطور التكنولوجي المتسارع أدخل الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات إلى عمل المؤسسات التربوية سواء الإدارية منها أو الفنية؛ مما يحتم عليها تخطي الأدوار التقليدية في العمل، إلى أدوار جديدة تتطلب أنماطا قيادية لمديريها ومعلميها تأخذ بالتخطيط منهجا استراتيجيا في عملها، وتعطي الطالب دورا أكبر في التعلم الذاتي، وتفرض إعادة النظر في الأطر والهياكل المدرسية التقليدية (القريوتي, 2004).

وتلعب الإدارة التربوية بصورة عامة والمدرسية بصورة خاصة دورا أساسيا في تحديد فعالية النظام التربوي، ومدى قدرته على قيادة العملية التعليمية وتوجيهها الوجهة الصحيحة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى قيادات إدارية مؤهلة ومدربة لتتمكن من قيادة التغيير والإصلاح والتطوير المنشود (الخطيب، 2003).

وحتى يسهم هؤلاء القادة التربويون في تنمية مؤسساتهم التعليمية والنهوض بها، يجب عليهم أن يعملوا على قياس الإنجاز ومستويات الأداء الفعلية في مؤسساتهم من أجل تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها وتشخيص الانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها. لذا تظهر أهمية الرقابة الإدارية ودورها المهم في هذا الجانب، حيث تعمل على متابعة العمل وقياس الأداء والإنجاز الفعلي، ومقارنته مع ما هو مخطط له باستخدام المعايير الرقابية التي تقيس الإنجاز (حديد، 2000).

إن التميز والتحسين والتطوير الدائم والعمل الجماعي وإعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر والإهتمام بتدريب الأفراد وتقدير جهودهم، هي الأفكار الأساسية التي من شانها الإرتقاء بمستوى المؤسسات التعليمية و النهوض بها (الطائي، 2003).

ويمثل التميز النظام المتكامل الذي يضم كل فعاليات الإدارة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات مرتفعة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها. كما أن التميز هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، ويسهم في تحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات المتعددة. إن التميز يتطلب بناءا استراتيجيا متكاملاً بما يضعه من رسالة ورؤية مستقبلية، وأهداف استراتيجية قائمة على التفكير المبدع، وهو يتطلب نظاماً متكاملاً من نظم المعلومات الإدارية، ونظاماً متطوراً لإدارة الموارد البشرية، ونظاماً لإدارة الأداء، وقيادة فاعلة تتبنى التغيير وتحقق التوجيه والمساندة للجميع، كما يتطلب نظاماً لقياس الإنجازات وتقييم الأداء المؤسسي (السلمي،2001).

ولتشجيع المبادرات والإبداع، ظهرت الجوائز العلمية التي تدعو إلى ضرورة تحقيق الجودة والتميز في شتى المجالات والميادين، مثل جوائز الجودة والتميز، حيث هدفت هذه الجوائز إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتحسين الأداء وتنميته لديهم، والعمل على النهوض بالمنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها من خلال قياس مستويات الأداء بهدف الوصول بهذه المؤسسات إلى الإبداع والتميز.

ويأتي إنشاء الجوائز التربوية لأهميتها الكبيرة في تكريم حملة مشاعل العلم ودورهم الكبير في تنشئة الأجيال الصاعدة وتشجيع أبناء الوطن للانخراط في المجال التربوي، ودعماً للدور والمكانة الرائدة للمشتغلين في المجال التربوي وتقديراً لجهودهم في كافة أنحاء البلاد. وتعدّ الجوائز التربوية ذات أهمية كبيرة نظراً لأنها تهيئ المناخ التحفيزي الذي يرقى بالأداء ويحسن المخرجات النهائية للعمل التربوي، كما أنها تثري الميدان التربوي بالبحوث والدراسات التربوية التي تخدم العملية التربوية وتنظم مخرجاتها. وهي تثير التنافس الشريف بين الأطراف المشاركة في العملية التربوية لنيل شرف التكريم بما يدفعها إلى العمل المتميز، وتكرّم المجيدين من مختلف العناصر التربوية، لحفزهم على المزيد من الإجادة وإحياء روح التنافس بينهم من أجل إيجاد جيل من المثقفين، وتشجع الطلاب والباحثين الناهضين على ممارسة البحث العلمي؛ مما يؤكد رعاية الحكومات للعلم والمتعلمين واهتمامها بتحقيق التميز بكافة المجالات، وذلك لتحقيق غايات التطوير والتحديث في المجال التربوي (البرنامج التربوي للبحوث التربوية والمناهج، 2003).

أما على مستوى المؤسسات الوطنية، فقد جاءت جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لتعكس رؤية جلالة الملك عبد الله الثاني، ولتشكل حافزا للمؤسسات الوطنية بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص من أجل حثها على تحسين مدخلاتها

سواء معلميها أو متعلميها وإداراتها وتشريعاتها ومناخها التنظيمي، من أجل الوصول إلى التميز في النهاية على كافة الأصعدة والأطر.

إن هذه الجائزة قد وضعت أصلا للوزارات والمؤسسات العامة والشركات والدوائر في القطاعين الحكومي والخاص، من أجل تحفيز هذه المؤسسات على تحقيق التميز في الأداء، عن طريق تطبيق معايير الجائزة. كما قامت الهيئة المشرفة على الجائزة بتكييف معاييرها فيما يتعلق بالمؤسسات التربوية بحيث تمكنها من التقدم للجائزة في ضوء تطبيق هذه المعايير وصولا إلى أداء يحقق تلك المعايير.

وقد شاركت في الدورة الأولى للجائزة 2004/2003م العديد من الوزارات والمؤسسات العامة والدوائر بما فيها وزارة التربية والتعليم، حيث نالت مؤسسة المواصفات والمقاييس المركز الأول، في حين حصلت دائرة ترخيص السواقين والمركبات في مديرية الأمن العام على المركز الثاني، أما المركز الثالث فكان من نصيب مؤسسة تشجيع الاستثمار، والمركز الرابع فازت به مناصفة دائرة ضريبة الدخل وهيئة تنظيم قطاع النقل (الديوان الملكي،2006).

لقد تضمنت جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز معايير عالمية للجودة وتحسين الأداء، تساعد المؤسسات التربوية من خلال تطبيقها على تقييم أدائها، والعمل على تحسينه والارتقاء. وبما أن وزارة التربية والتعليم غير منفصلة عن بقية مؤسسات المجتمع المدني ومن أولى أولوياتها تحسين أداء مديرياتها وصولا بها إلى التميز؛ لذلك فإنها تحث جميع مديرياتها ومدارسها على تكييف أوضاعها وتحسين أدائها من أجل التقدم للجائزة وتطبيق المعايير. لذلك، تحاول هذه الدراسه تسليط الضوء على درجة إمكانية تطبيق معايير الجائزة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين في هذه المحافظة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

اتجهت المؤسسات التربوية إلى وضع الاستراتيجيات واتخاذ كافة الوسائل والأساليب المناسبة لمواكبة كافة التحديات التكنولوجية، والمعرفية، والإدارية؛ لكي تكون قادرة على تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية. ذلك أن قدرة المؤسسة على تحقيق درجة عالية من التوازن بين السياسات والبرامج الإنمائية من جهة، والموارد البشرية والمادية المتاحة من جهة أخرى؛ هي عمل إبداعي متميز، وإن المؤسسات الناجحة والمتميزة هي التي تعطي للتميز دوراً كبيراً ومهماً.

وعليه تتحدد مشكلة هذه الدراسة في محاولتها الكشف عن درجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين في هذه المحافظة. وتحديدا، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين فيها ؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة, تعزى إلى متغيرات: الجنس، أوالمسمى الوظيفي، أو المديرية، أو سنوات الخبرة في الإدارة ؟

هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين في هذه المحافظة. ذلك أن هذه الجائزة تشتمل على معايير عالمية للجودة وتحسين الأداء من أجل حث المؤسسات التربوية على تطبيق هذه المعايير. فمن خلال الاشتراك في الجائزة تستطيع المدارس ومديريات التربية معرفة أماكن الخلل لديها والعمل على معالجتها، كما أنها تتمكن من تطوير إداراتها للوصول إلى مستويات أفضل في الأداء، وبالتالي تحقيق التميز في أهدافها ومخرجاتها، كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة فيما إذا كانت هنالك فروقا إحصائية في إمكانية تطبيق معايير الجائزة تعزى إلى متغيرات: الجنس، أو المسمى الوظيفي، أو المديرية، أو سنوات الخبرة في الإدارة.

أهمية الدراسة

نظرا لدخول العالم الألفية الثالثة وما تفرضه هذه الألفية من تحديات مستقبلية على الدول والشعوب خاصة في ميدان التربية والتعليم، وبما أن الاهتمام في الوقت الحاضر أصبح منصبا على ضرورة تحقيق الجودة في كل شيء بما فيها جودة التعليم والأداء التعليمي- من خلال قياس مستويات الأداء في المؤسسات على اختلاف أنواعها استنادا إلى معايير محددة والعمل بشفافية من أجل توجيه الأداء الفردي والجماعي وصولا به إلى التميز- فإن المؤسسات التربوية الحالية أصبحت بحاجة إلى التكيف مع المستجدات، وأصبحت الحاجة ملحة إلى ضرورة التطوير والتحسين والارتقاء بمستوى الأداء التعليمي لكل العناصر التي تتكون منها المنظومة التعليمية، والمشتملة بصفة أساسية على الطالب والمعلم والبرامج التعليمية والأنظمة والتشريعات وإدارة المؤسسة التعليمية. وكل ذلك بالطبع يحتاج إلى معايير لتقييم كافة

العناصر، شرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل تطبيقها، وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين في المؤسسات التعليمية وإعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء (أحمد،2003).

وبما أن جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تسعى إلى النهوض بمستوى الأداء للمؤسسات بشتى أنواعها، كما أن لها دورا مهما في حفز المؤسسات التربوية على تحقيق التميز من خلال قياس الأداء بشفافية ومحاولة علاج أماكن القصور والخلل، وبالتالي تحسين هذا الأداء؛ فإن أهمية هذه الدراسة تأتي من أهمية الجائزة نفسها ودورها في تحقيق التنمية الشاملة والنهوض بالعملية التعليمية ككل، ومدى إسهامها في تحسين أداء المؤسسات التعليمية من خلال المنافسة والتميز. وقد هذه طبقت هذه الجائزة في المجتمع الأردني، وعلى مؤسسات المجتمع المختلفة، مثل مؤسسة المواصفات والمقاييس، ومديرية الأمن العام، ودائرة ضريبة الدخل وغيرها، من الأولى أن تطبق على المؤسسات التربوية في المجتمع الأردني، مع ضرورة تدريب الكوادر البشرية في هذه المؤسسات على كيفية تطبيق معايير الجائزة.

فالجائزة تحث الوزارات ومديريات التربية والمؤسسات التعليمية على تغيير أدوارها والتحول من الأدوار التقليدية في الممارسات والأداء إلى التحديث والتطوير وتقييم أدائها بشفافية تامة وموضوعية، ومعرفة أماكن الضعف والخلل ومحاولة علاجها من أجل تحقيق التميز في الأداء، وحتى تكون مثالا يقتدى به من قبل كافة قطاعات المجتمع.

إن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من كونها إحدى الدراسات القليلة في هذا المجال، حيث ستكشف للعاملين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم عن الإجراءات المناسبة التي تساعد القادة التربويين على تطبيق معايير الجائزة. كما تتوقع الباحثة أن تشكل هذه الدراسة حافزا قويا للمسؤولين والعاملين في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية من أجل تهيئة

أنفسهم والإشتراك في الجائزة، ومحاولة تطبيق المعايير، وبالتالي معرفة المواطن التي يجب التركيز عليها وتصحيح مساراتها للتكيف مع متطلبات الجائزة.

تعريف المصطلحات

درجة الإمكانية: درجة أو مدى استجابة أفراد عينة الدراسة من القادة الإداريين على فقرات مجالات أداة الدراسة ضمن التدريج الذي اعتمدته الدراسة.

جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية: هي أرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني في الأردن, تهدف إلى تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة, والأداء المتميز, وإبراز المجهودات المتميزة للمؤسسات الوطنية من أجل تحقيق التميز في جميع المجالات. وترتكز هذه الجائزة على خمسة معايير رئيسية هي: القيادة والأفراد والعمليات والمعرفة والمالية ، وكل معيار من هذه المعايير يشتمل على معايير فرعية، تساعد المؤسسات في حال تطبيقها على تقييم أدائها والعمل على تحسينه، والحائز عليها يحصل على التكريم المادي والمعنوي, ويعدّ مثالا أعلى يُقتدى به في المجتمع الأردني.

الـــشفافية: ويقـــصد بهـــا الوضوح التام في أهداف مديريات التربية والتعليم ومدارسها في محافظـــة إربد, ووضوح تشريعاتها وسياساتها، وأن تكون هذه الأهداف مرنة وقابلة للتغيير والتطوير وفقا للتغيرات الاقتصادية والإجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر.

القادة الإداريون : وهم القادة الإداريون في مديريات التربية في محافظة إربد, ممثلين بمديري مديريات تربية إربد الأولى، والثانية، والثالثة، ومديريات تربية ألوية، والكورة، والرمثا، وبني كنانة، والأغوار. ومساعديهم ورؤساء الأقسام، ومديري ومديرات المدارس الثانوية في هذه المديريات

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد وتشمل مديريات تربية إربد الأولى، والثانية، والثالثة، ومديرية تربية لواء الرمثا، ومديرية تربية لواء بني كنانة، ومديرية تربية الأغوار، ومديرية تربية لواء الكورة، ومديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في هذه المديريات للعام الدراسي 2006/2005.

الفصل الثاني

مراجعة الأدب السابق

يشتمل هذا الفصل على الأدب النظري المتصل بهذه الدراسة، والدراسات السابقة. حيث يتضمن القسم الأول منه التعريف بالجائزة والمعايير التي ارتكزت عليها، كما يتضمن الإشارة إلى بعض الجوائز على المستوى العالمي والعربي والمحلي، ودور هذه الجوائز في تحسين الأداء، والتعريف بمفاهيم الشفافية وإدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري، ومدى ارتباط هذه المفاهيم بالمؤسسات التربوية وبالجائزة بشكل خاص. في حين أن القسم الثاني يتضمن الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بهذه الدراسة.

أولا :الأدب النظري، ويتضمن التعريف بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، كما يتناول الجوائز العربية والوطنية في المجال التربوي والثقافي إضافة إلى مواضيع الشفافية والإبداع والجودة الشاملة.

أولاً: جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية:(الديوان الملكي، 2002)

لقد صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في الرابع من أيلول لسنة 2002 م، بهدف تعزيز دور القطاع العام في خدمة المجتمع الأردني بكافة قطاعاته، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، بحيث تكون أرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني.

وقد جاء إنشاء هذه الجائزة تنفيذا لرؤى جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظم والتي عبر عنها في العديد من اللقاءات الصحفية والإعلامية، والمناسبات القومية، فقد أكد جلالته في المقابلة التي أجراها معه تلفزيون أبو ظبي في (23) كانون الثاني عام 2003 م

علـــى ضرورة التحديث والتطوير ومساهمة كافة قطاعات المجتمع في التنمية الشاملة، حيث قال جلالته:

" مـــنذ الـــبداية قلنا إن أولوياتنا هي استكمال بناء الأردن العصري الحـــديث, دولـــة المؤسسات وتكافؤ الفرص واحترام حقوق الإنسان, وهذه ترتبط بعلاقة جوهرية مع تحقيق النهضة الشاملة وفي مقدمتها التنمية الاقتصادية والتي تنعكس آثارها على حياة المواطن ومستوى معيشته"

كمـــا كـــان جلالـــته مهتما بالإصلاح الإداري في الهياكل التنظيمية بدءا من القيادات الإداريـــة العلـــيا وانـــتهاء بالأفـــراد، وهذا ما جاء في الرسالة الملكية حول برنامج التحول الاجتماعي والاقتصادي في الخامس والعشرين من تشرين الأول لعام 2003 م إذ قال:

"أمـــا فـــي مجال الإصلاح الإداري فلا بد من تغيير المنظور للعمل الحكومـــي بحيث يتحقق الفصل بين رسم السياسات وتنفيذها وتعزيز دور القيادات الإدارية ، ليصبح تقييم الإدارة مرتبطا بوضوح أهدافها وأولـــوياتها. وبمـــا أن ثلاثة أرباع الشعب الأردني من جيل الشباب الـــذي نطمح أن نراه مساهما فاعلا في بناء وطنه، فلا بد أن يعطى الفرصة للإبداع والخدمة ورفد الدولة بمواهبه، فإعداد قيادات إدارية وفنـــية هو استثمار للوطن، يجب أن يؤخذ بجدية تامة، ويحافظ عليه من أجل ضمان الاستمرارية للدولة الحديثة الناجحة."

رسالة الجائزة

تسعى هذه الجائزة إلى توفير بيئة تساعد على خلق ثقافة التميز ونشرها في المؤسسات، وذلك بوضع معايير ترسي أسس التميز وتدعم السياسات، والبرامج والحوافز التي تؤدي إلى ذلك.

أهداف الجائزة

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية إلى إحداث نقلة نوعية وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات في خدمة المواطنين الأردنيين، وتعزيز التنافسية بين هذه المؤسسات عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة، وتجذير ثقافة التميز التي ترتكز على ثلاثة أركان عالمية للممارسات الفضلى.

كما تهدف الجائزة إلى تبادل الخبرات المتميزة بين المؤسسات الأردنية، ومشاركة بعضها البعض قصص النجاح في الممارسات الإدارية الناجحة، وصولا إلى تقديم الأفضل للمواطنين الأردنيين. ويكمن الهدف الرئيسي في ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة اليه على الوجه الأكمل، وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف. ومن هنا فإن جائزة الملك عبد الله الثاني جاءت لتعبر عن تقدير قائد الوطن لدوائر ومؤسسات وموظفي الحكومة المتميزة في أدائها وإنتاجيتها وخدماتها ومشروعاتها وبرامجها وخططها وأساليب عملها.

كما توفر الجائزة مرجعية إرشادية، وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الدوائر والجهات الحكومية في المملكة، وتساهم في تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى أدائه. وتساعد الجائزة في نشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة والشفافية في كافة الدوائر والمؤسسات الحكومية. يضاف إلى ذلك أن من أهداف الجائزة دعم برامج التنمية والتخطيط الاستراتيجي في الدوائر والجهات الحكومية.

مميزات الجائزة

تحصل كل وزارة أو مؤسسة تقدمت للجائزة على تقرير تقييمي حول أدائها يوضح نقاط القوة وفرص التحسين لديها، استنادا إلى معايير الجائزة بما يساعد الوزارات والمؤسسات لاعتماد معايير الجائزة في فحص أنظمتها وأداءها وأداء موظفيها وعلاقاتها مع المراجعين بأسلوب موضوعي قابل للقياس، كما يساعد المؤسسة على التحسين المستمر لأدائها.

كما يمنح الفائز بالجائزة تذكار جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والذي يعتبر حافزا وتكريما معنويا للمؤسسة الأكثر تميزا وكفاءة في قطاعها ويتم تسليمه في حفل كبير يقام في عمان، ولعل أهم مميزات الجائزة تكمن في أن الحائز عليها سيعتبر قدوة حسنه في المجتمع الأردني ومثالا أعلى يُحتذى به، ويحق له نشر وترويج فوزه بالجائزة.

فئات الجائزة

تمنح الجائزة مرة كل عام لفائز واحد في كل من الفئات التالية:

1. **فئة أفضل وزارة.**
2. **فئة أفضل مؤسسة عامة \ دائرة \ سلطة مستقلة.**

سيتم اختيار الوزارة / المؤسسة أو الدائرة التي تجمع أكبر عدد من النقاط في المعايير الخمسة المعتمدة للجائزة بناءا على أن الوزارة / المؤسسة أو الدائرة الفائزة تطبق النظم الإدارية الحديثة والمتطورة ولها تأثيرات إيجابية على مستوى الأداء المتميز وجودة الخدمات التي تقدمها للجمهور، ويندرج تحتها عدة جوائز فرعية هي :

أ- أفضل وزارة / مؤسسة بكل معيار(المعايير الخمسة).

ب- فئة المتسوق الخفي حيث سيتم اختيار الوزارة / المؤسسة أو الدائرة التي تجمع اكبر عدد من النقاط في المعايير الخمسة المعتمدة للجائزة بناءا على

تقارير المتسوق الخفي والتي تمثل رضا متلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة من الوزارة أو المؤسسة.

3 – فئة أفضل إنجاز.

لقد تم إضافة هذه الفئة بناءا على توجيهات صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن الحسين، بهدف تحفيز المؤسسات المشاركة على تحسين الأداء بغض النظر عن الموقع الذي ستحتله بالجائزة.

4 – فئة الموظف الحكومي المتميز.

في هذه الفئة يرشح الوزير أو المدير العام أو المدير المباشر الموظف الحكومي المتميز في كل وزارة أو مؤسسة بغض النظر عن السلم الوظيفي، أو طبيعة المهام التي ينجزها ولا يجوز ترشيح نفس الموظف كل سنة وذلك لمنح بقية الإدارات القيادية فرصا كافيه للترشيح لفئات الجائزة.

ويستثنى من برنامج الجائزة

1 – شركات التبغ والكحول.

2 – المؤسسات المتعاملة بالمنتجات لأغراض الاستخدام العسكري.

3 – المؤسسات الدينية والخيرية والجمعيات غير الربحية.

التكريم والمكافآت

يمثل الفوز بالجائزة إنجازا رفيعا للمؤسسة أو الدائرة أو موظف الحكومة، واعترافا واضحا بالأداء المتميز والكفؤ والفعال.

وتمنح الجائزة للفئة الحائزة عليها من الوزارات والمؤسسات والدوائر تذكارا يمثل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وشهادة شكر وتقدير موشحه بتوقيع صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني، مما يعتبر حافزا وتكريما معنويا عاليا للوزارة أو

المؤسسة الأكثر تميزا وكفاءة، ويتم تسليم الجائزة في حفل كبير يقام تحت الرعاية الملكية السامية. كما ويستلم الموظف الحائز على الجائزة على مكافأة مالية وشهادة شكر وتقدير موشحه بتوقيع جلالة الملك عبد الله الثاني.

آلية عمل الجائزة

عهد جلالة الملك عبد الله الثاني عند إنشاء الجائزة ألي صاحب السمو الأمير فيصل بن الحسين برئاسة مجلس أمناء الجائزة. ومجلس الأمناء يتم تعيينه بإرادة ملكية سامية، وهو يختص بوضع إستراتيجية وخطة عمل الجائزة، ويعتمد المعايير وآلية التقييم، ويختار المؤسسات والوزارات المشاركة، ويقر الموازنة، كما يقوم مجلس الأمناء بتعيين رئيس هيئة المقيمين، والمقيمين الرئيسيين، ويحدد الفائزين.

جهات التقييم

يقوم بالتقييم خبراء دوليين وفق معايير دولية موضوعية، بحيث تكون النتائج معبرة عن الواقع الذي يلمسه الجميع، وان يتم تدعيم الجائزة بورشات عمل وندوات ومؤتمرات وبرامج تعريف للفئات المشاركة بالاتفاق مع الجهات المتخصصة، ويتم التأكد من صحة المعلومات الواردة في التقارير.

*** معايير الجائزة**

لقـــد اســـتندت جائزة الملك عبد الله الثاني بتميز الأداء الحكومي والشفافية إلى معايير اســـتقيت مـــن توجيهات جلالة الملك وخطاباته الملكية، ومن بعض المعايير الدولية، فخرجت بنموذج خاص بالأردن، إلا أنه وفي كثير من الحالات فإن الممارسات والقوانين والتشريعات التـــي تحكـــم أداء المؤســـسات الحكومية وشبة الحكومية قد تحد من مستوى أداء المؤسسات الحكومية الأردنية، وقدرتها على التحسين.

وقد أخذ فريق الخبراء الدولي والأردني بالاعتبار لدى تطويره هذا النموذج النواحي الخاصة بالبيئة الأردنية بشكل عام، والبيئة التي تعمل في ظلها المؤسسات التربوية بشكل خاص. بحيث قامت الجهة المشرفة عن الجائزة بتكييف معايير الجائزة لتتلاءم مع القطاع التربوي ومن هنا فإن هذه المعايير تمثل رؤية لما سيبدو عليه حال المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية في الأردن في سعيها لتحقيق أهدافها التنموية الوطنية الطموحة. وفيما يلي عرضاً للمعايير التي اشتملت عليها الجائزة طبقاً لما ورد في التقرير النهائي رقم 60768 /30/18 الصادر عن الجائزة بتاريخ 2005/11/22م والخاص بوزارة التربية والتعليم:

1. القيادة

ويفحص هذا المعيار قدرة القادة على توفير الموارد والمساهمة بشكل فاعل في تحقيق الأهداف الوطنية التي تركز على المواطن وتهدف إلى تحقيق النتائج كما يقيم إلى أي مدى تقوم المؤسسة بما يلي: تطوير إستراتيجية منطقية وواقعية توجه الأعمال والنشاطات والإجراءات وتعظم المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية، خلق ثقافة مؤسسية والمحافظة عليها لتدعم الحاكمية الجيدة، والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، تطوير وتطبيق نظام لمراقبة وتقييم الأداء المؤسسي، والتعاون مع المؤسسات الأخرى، وإدارة المخاطر.

ويشمل هذا المعيار الرئيسي على عدة معايير فرعية، هي: إطار عمل التخطيط الاستراتيجي، والثقافة الداعمة (المساندة)، والمراقبة والتقييم.

2- الأفراد

ويفحص هذا المعيار جهود المؤسسة في بناء بيئة العمل الداعمة التي تشجع الأداء المتميز على المستويين الشخصي والمؤسسي. كما يقيّم مدى فاعلية المؤسسة في تطبيق سياسات توظيف عادلة وشفافة ونظام مكافآت لحفز الموظفين، وفي وضع خطط لتوفير

العمالــة الضرورية لمواجهة الطلب الحالي والمتوقع، وتنفيذ برامج تدريب وتطوير الموظفين بــشكل يلبــي الاحتياجات المؤسسية، وتصميم وتنفيذ برامج تعزز رضا الموظفين وتشجيعهم على البقاء في أعمالهم.

والمعاييــر الفرعية التي يشتمل عليها هذا المعيار هي:الإدارة، التخطيط، التدريب والتطوير، ورعاية ورفاه الموظفين.

3- العمليات

ويفحــص هــذا المعيار تصميم وتنفيذ العمليات التي تستخدمها المؤسسة لتقديم خدمات أساســية. كمــا يقيم فاعلية المؤسسة في إدارة عملياتها لتتمكن من تحقيق أهدافها المؤسسية، وتحديد احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة وتصميم العمليات الضرورية لتلبيتها أو ما يزيد عن ذلــك، وجمــع الــتغذية الراجعة من متلقي الخدمة ودمج هذه المعلومات في تصميم العمليات لتــسهم فــي زيــادة مــستويات رضا متلقي الخدمة، وإدارة العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمات لضمان تقديم المنتجات والخدمات التي تحتاجها المؤسسة بطريقة كفؤة.

ويــشمل هذا المعيار الرئيسي على المعايير الفرعية التالية: إدارة العملية وتبسيطها، وإدارة العلاقات مع العاملين.

4- المعرفة

ويفحــص هذا المعيار نظم إدارة المعرفة في المؤسسة واستراتيجياتها، كما يقيم قدرة المؤســسة علــى: فهم متطلبات إدارة المعرفة، واستخدام إستراتيجية سليمة لإدارة وتحسين مــصادر المعــرفة، واستخدام مصادر المعرفة المتوفرة لديها بطريقة فاعلة لتحقيق أهدافها، ونشر وتعميم معلومات حديثة وملائمة ذات صلة على الموظفين والجهات المعنية وغيرهم من المؤسسات الحكومية الأخرى لبناء الثقة ومد جسور التعاون ويشمل هذا المعيار الرئيسي على عمليات المعرفة، وتأثير المعرفة والإتصالات، كمعايير فرعية.

5- المالية

ويفحص هذا المعيار الإدارة المالية للمؤسسة وعملية إعداد الموازنة، كما يقيم مدى فاعلية المؤسسة على القيام بما يلي: إعداد موازنتها وتخصيص الموارد المالية لتحقيق أهداف خطتها الإستراتيجية، وتصميم وتطبيق الأنظمة المحاسبية التي تضمن المساءلة المالية، ومنع حالة الإدارة غير السليمة، وتمكين المؤسسة من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحليل أداء المؤسسة المالي وعكس الدروس المستفادة في تحديث وتحسين عملية إعداد الموازنة والإدارة المالية، والقدرة على الحصول على المنح والاستفادة منها. ويشمل هذا المعيار الرئيسي على المعايير الفرعية التالية، التخطيط، والتطبيق.

ثقافة التميز

يعتبر تطوير ثقافة تجسد التميز ضرورة أساسية حتى تعرف المؤسسة أثرها الإيجابي على المستفيد والشركاء، ويمكن التعبير عنها في مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة وبالتركيز على إرضاء متلقي الخدمة، وقياس المخرجات الصحيحة، والتحسين المستمر، وتحري الأخطاء وتصحيحها، والاهتمام بالبيئة، والتقدير والمكافآت، والقيادة الملهمة، والتأكيد على النتائج، والتمكين والمساءلة والاتصال، والشفافية والثقة والشعور بتملك الجودة وتوضيح الأهداف، وربط المخرجات بالنتائج.

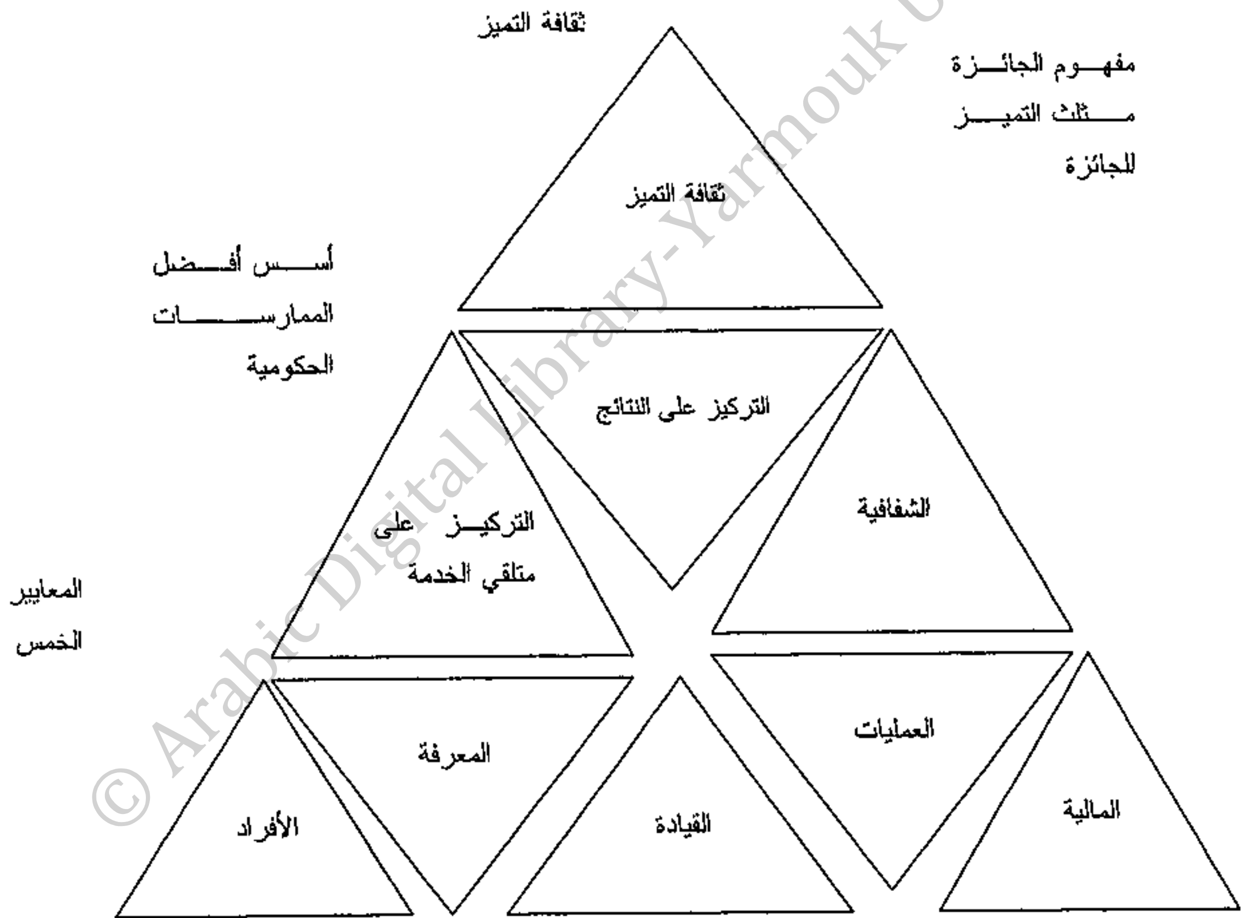
ففي القرن الحادي والعشرين يعتبر التغيير من أهم السمات التي ميزت هذا العصر، ويترتب على كافة المؤسسات بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين للتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام وانتهاز الفرص المتعددة الأوجه وبعكس ذلك فان الرضا بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسية، وإن تحول الحكومات إلى ميسرين وداعمين للنمو الاقتصادي يتحقق فقط من خلال تبني ثقافة للتميز، وفي إطار مجابهة المؤسسات للتحديات العالمية فان الإنجازات الفردية سرعان ما يتم تهميشها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي للإبداع

الدائم والتعلم والتطور والتحسين المستمر، بينما يعتبر القادة محركين فاعلين لعملية التغيير، إلا أنهم لا يستطيعون بمفردهم إحداث التحول المستمر الضروري لتحقيق التنمية المستدامة.

وإذا ما أريد للتنافسية الوطنية المتزايدة أن ترسخ جذورها بشكل مستدام، فإن ثمة حاجة إلى إجراء تحسينات على كافة المستويات وفي مختلف المستويات، وعلى المؤسسات أن تواصل الإبداع والتعلم.

كما يترتب عليها أن تنجز الكثير بأقل ما هو متاح كما يجب عليها أن تتعلم كيف تتعلم، وليس من شك في أن المؤسسات الحكومية التي تحقق ذلك هي في وضع جيد يمكنها من مواجهة التحديات الحالية وبالتالي تعتبر مراكز مؤهلة للتميز الحكومي.

والشكل 1 يوضح ثقافة التميز التي تهدف إليها الجائزة، حيث تمثل قاعدة الهرم المعايير الخمسة الرئيسية التي تستند إليها الجائزة في عملية التقييم، وهذه المعايير ترتكز على ثلاثة أسس لأفضل الممارسات الحكومية وتمثل وسط الهرم، وهذه الأسس هي التركيز على متلقي الخدمة، والتركيز على النتائج، والشفافية، من أجل تحقيق ثقافة التميز في النهاية وتحتل قمة الهرم.



الشكل 1 : مثلث التميز للجائزة

ثانياً: جوائز الجودة والتميز في المجال التربوي

تتضمن جوائز الجودة معايير وأسس عالمية للقياس وتحسين الأداء من أجل الانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز واعتبار المستقبل هدفا نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم الآن (الزواوي، مصدر سابق).

وقد شملت هذه الجوائز في بداياتها المجال الاقتصادي، وكان الهدف من إنشائها هو تشجيع مؤسسات الدولة على تحسين الجودة لديها من خلال تطبيق معايير محددة تتضمنها هذه الجوائز. ومما تجدر الإشارة إليه أنه يوجد أكثر من أربعين جائزة جودة لمعظم دول العالم المتقدمة والنامية أهمها: جائزة الجودة الوطنية الأمريكية (Malcolm Baldrige) التي أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1987 والتي تعنى بأمور الجودة التجارية وفي مجال الصحة والتربية والتعليم، وجائزة ديمنج (Deming) التي أنشئت عام 1951 على مستوى اليابان وتحولت إلى المستوى العالمي عام 1984، وجائزة الجودة الأوروبية, وجائزة الجودة الذهبية لمنطقة شرق آسيا ودول المحيط الهادي، وجائزة سنغافورة الوطنية للجودة، وجائزة المملكة المتحدة للجودة، وجائزة السويد للجودة، وجائزة الملك عبد العزيز للجودة في المملكة العربية السعودية، وجائزة دبي للجودة في دولة الإمارات العربية المتحدة .....الخ(شبكة الرحال الإماراتية، 2006).

ومما تجدر الإشارة إليه أن جوائز الجودة قد تم تكييف معاييرها لتتوافق مع القطاع التعليمي والتربوي، شأنه شأن غيره من القطاعات على اعتبار أنه قطاع حيوي ومهم ويغطي شريحة كبيرة من المجتمع وهم جيل الشباب، وفي بعض الدول تم إنشاء جوائز خاصة بالقطاع التعليمي تهدف إلى النهوض بهذا القطاع وصولا به إلى التميز ومن هذه الجوائز: جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل المكتوم للأداء التعليمي المتميز في دولة الإمارات العربية المتحدة،

والتـــي تـــشجع المـــدارس والمعلمين والطلاب على المنافسة في القطاع التعليمي لأجل زيادة التحسين والتطوير في هذا القطاع، وجائزة الشيخ خليفة للمعلم المتميز في دولة البحرين، كما أقـــام الـــشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم جائزة لأفضل كلية أو معهد أو مركز طبي في العالم العربي، حيث تمنح هذه الجائزة لأفضل مؤسسة طبية مرموقة في العالم العربي، وذلك لتوفير حافـــز للتميز في البحث العلمي والتعليم الطبي في الدول العربية، حتى ترتقي تلك المؤسسات إلـــى المستويات الدولية بما يمكنها من التنافس بفاعلية مع المؤسسات الدولية المناظرة (مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2006).

وعلى المستوى الوطني فقد زاد الاهتمام بالتميز ذي العلاقة بالمؤسسات التربوية وغير التربوية فعلى مستوى المؤسسات التربوية جاء مشروع جلالة الملك عبد الله الثاني للتميز والمتمثل في إنشاء مدارس للطلبة المتميزين والموهوبين، في مختلف محافظات المملكة؛ لتقديم نمطاً تعليمياً إثرائياً بحيث يكون بيئة مناسبة لإعداد قادة المستقبل. وقد تم افتتاح أول مدرسة من مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في مطلع العام الدراسي (2002) في الزرقاء، ثم مدرسة في محافظة إربد، ومدرسة في محافظة البلقاء. وتسعى هذه المدارس لتقديم خدمات أكاديمية تربوية تخصصية تهدف إلى تطوير العملية التعليمية للطلبة المتميزين والموهوبين، كما تهدف إلى تطوير البيئة الصفية والمدرسة لتحقيق الموهبة والإبداع وبما يحقق ديمقراطية التعليم وتكافؤ فرص التعليم (وزارة التربية، 2005).

كما صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز في السادس من تشرين الأول للعام 2005م والتي تهدف إلى تعزيز مكانة المعلم وإعادة الاعتبار لمهنة التعليم، ورفع الروح المعنوية للمعلم، ورفع مستوى التعليم في المملكة، وتطوير البيئة المدرسية، وإظهار المعلمين المتميزين (رئاسة الوزراء، 2006).

وفيما يلي عرض لبعض الجوائز في المجال التعليمي على المستوى الوطني والعربي:

جائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز (وزارة التربية، 2005)

صـــدرت الإرادة الملكـــية السامية بإنشاء الجائزة في السادس من تشرين الأول لعام 2005م لتكريم المعلم في عيده. وقد جاءت هذه الجائزة تقديراً من جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم للدور الذي يقوم به المعلم لتطوير نفسه وقدراته ومعارفه من أجل تخريج طالب منتم لوطنه، ومفكر ومنتج وقادر على اقتراح الحلول الإبداعية لمشكلاته رغم الظروف والعوائـــق والـــتحديات التي تواجهه، كما وجاءت الجائزة في سياق تركيز جلالته على ثقافة التميز لبناء دولة عصرية منافسة على المستوى العالمي في تنميتها الاقتصادية والإنسانية.

تهـــدف جائـــزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز إلى: تعزيز مكانة المعلم وإعادة الاعتبار لمهنة التعليم التي تعتبر من أهم الأدوار التي يمكن أن يلعبها الإنسان لتشكيل صورة المستقبل من خلال التأثير على طريقة تفكير الأجيال القادمة، ورفع مستوى التعليم في المملكة مـــن خلال إيجاد بيئة تربوية تجذر ثقافة التميز في الأردن ، ورفع الروح المعنوية للمعلمين، وتسهيل الأفكار الخلاقة والخبرات المكتسبة بين التربويين. كما تهدف إلى تقديم نماذج متميزة للمعلمـــين والمـــدارس لمساعدتهم في سعيهم لتحقيق التميز والتطور الدائمين، وتوفير برنامج جوائـــز مـــتجدد ودائـــم يساهم في تطوير البيئة المدرسية وإظهار المعلمين المتميزين ونشر قصص نجاحهم وإبداعاتهم.

وتقـــع هذه الجائزة ضمن مستويين هما مستوى المحافظة والمستوى الوطني، وضمن فئتـــين فئة المدرسة المتميزة وفئة المدرس المتميز وتشمل: فئة معلمي الروضة وحتى الصف الـــثالث وفئة معلمي الصف الرابع إلى الثامن ، وفئة معلمي الصف التاسع إلى العاشر، وفئة معلمي الثانوية الأكاديمي ، وفئة معلمي الثانوية / الفرع المهني.

وتستند جائزة الملك رانيا العبد الله للمعلم المتميز إلى مجموعة معايير وعناصر مشتقة مـن تحلـيل دقـيق لعناصر التميز والإبداع حيث تعمل هذه الجائزة من خلال تسعة معايير أساسـية ومحـورية هـي: فلسفة الشخصية، والقيم الأساسية للمعلم، وفاعلية التعليم، وإدارة المـوارد، والتنمـية المهنـية، ومشاركة أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، وعلاقة العمل والتفاعل مع الآخرين، والابتكار والإبداع، والتقييم والتقويم والنتاجات والإنجازات.

حيث أن هذه المعايير تحتوي على دلالات ومضامين مشتقة من الفلسفة التربوية لنظام التـربية والتعليم في الأردن وتمتاز هذه الأسس والمعايير بالشفافية والمصداقية لغايات تعزيز مكانة المعلم ورفع مستوى التعليم.

جائزة الشيخ خليفة للمعلم المتميز

أنـشئت جائزة الشيخ خليفة للمعلم المتميز في عام 1996 في دولة الإمارات العربية المتحدة، بهـدف إبراز أهمية الدور الذي يمارسه المعلمون في المجتمع، وتدعيم المكانة التي ينبغي أن يتـبوءوها فـي مجـتمعهم، بمـا يتعهدون به الأجيال من رعاية وعناية، وتحفيز أبناء دولة الإمارات العربية المتحدة للإقبال على مهنة التعليم والانخراط فيها، وتكريم المعلمين المتميزين والمبدعـين والملتزمين بأخلاقيات المهنة وما زال عطاؤهم متدفقاً، أو المربيين القدامى الذين توقف عطاؤهم لأسباب مقدرة.

وتشمل هذه الجائزة الفئات التالية:

1. الموظفـون الـذين عملوا في التدريس غير النظامي (المتطوعون من الذكور والإناث قبل فتح المدارس النظامية).
2. المعلمـون من أبناء الدولة الذين عملوا في التربية والتعليم وذلك بالنظر إلى أقدميتهم أو تميزهم والتزامهم بأخلاقيات المهنة.

3. المعلمـــون من غير أبناء الدولة الذين عملوا في التربية والتعليم وذلك بالنظر إلى أقدميتهم أو تميزه والتزامهم بأخلاقيات المهنة.

4. المعلمـــون الـــذين قدمـــوا بحوثاً تربوية متميزة تخدم العملية التربوية (شبكة الرحال الإماراتية، 2006).

جائزة الشيخ حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز

أنـــشئت هـــذه الجائـــزة في دولة الإمارات العربية المتحدة من أجل تكريم المتميزين وتحفيز المتفوقين، حيث تهدف إلى دعوة المدارس والمعلمين والطلبة إلى المنافسة في القطاع التعليمـــي مـــن أجل التحسين والتطوير في هذا القطاع حتى يحقق أهدافه بكفاءة وفاعلية كما تهـــدف هـــذه الجائـــزة إلى إحداث نقلة نوعية في أداء المستهدفين وتحفيزهم إلى تقويم ذاتي لكفاياتهم وتجويد أعمالهم وتفعيل أدوارهم وتحسين مستوى هذه الأدوار وفق معايير الأداء التي تطـــرحها الجائـــزة، والـــتفاعل الواعـــي المستمر مع متطلبات التميز التي تصنعها استمارة الترشيح.

يـــشارك فـــي هـــذه الجائزة جميع قطاعات التعليم العام في الدول الأعضاء بمجلس الـــتعاون الخليجي وهي: المملكة العربية السعودية، ومملكة البحرين، ودولة الكويت، وسلطنة عُمان، ودولة قطر،وتمنح الجائزة إلى فئتين هما:

- جائـــزة للمدرســـة الحكومية في التعليم العام من الصف الأول وحتى الصف الثاني عشر.
- جائزة الأفراد وهم: المعلمون المتميزون، والطلبة المتميزون بالمرحلة الثانوية من مواطني الدول الأعضاء بمجلس التعاون الخليجي(جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز،2006).

جائزة راشد بن حميد للثقافة والعلوم(شبكة الرحال الإماراتية، 2006)

أنشئت هذه الجائزة في عام 1983 في دولة الإمارات العربية المتحدة برعاية صاحب السمو الشيخ حميد بن راشد النعيمي حاكم إمارة عجمان إحياءاً لذكرى والده صاحب السمو الشيخ راشد بن حميد النعيمي، وتهدف إلى التنمية الثقافية لمجتمع الإمارات العربية المتحدة ودول مجلس التعاون الخليجي ، وإثراء الحياة الثقافية والعلمية في المنطقة بالبحوث والدراسات المتخصصة، وإحياء روح التنافس بين أبناء المنطقة والمقيمين فيها من أجل إيجاد جيل من المثقفين ، وتشجيع الطلاب والباحثين الناهضين على ممارسة البحث العلمي.

ثالثاً: الشفافية

يشار إلى مفهوم الشفافية على أنها تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع (خرابشة،1997).

وقد أشار الشيخ (1997) على أنها تعني الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة.

وتعد الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة، والتي يجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى مساهمتها الفعالة في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلى بناء تنظيمي سليم، قادر على

مـــواجهة الـــتحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، كما أن توفر الشفافية الإدارية يعد من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة (اللوزي، 2002).

وفيما يلي نماذج عن الطريقة التي تنعكس فيها ركيزة الشفافية على كل معيار من المعايير الخمسة لجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز(الديوان الملكي، 2006).

1. **القـــيادة:** إن القـــيادة التي تتمتع بالشفافية تعني اتصالات منتظمة ومفتوحة وأمنية مع المستفيدين المتعاملين مع المؤسسة ومع الجمهور بشكل عام.
2. **الأفـــراد:** إن وجود موارد بشرية تستفيد من الشفافية يعني إيجاد توقعات واضحة عن أداء الموظفـــين وتقديم تغذية راجعة منتظمة لهم عن أدائهم وترقية الموظفين استناداً إلى استحقاقهم فقط.
3. **العملـــيات:** الـــشفافية في العمليات تتم عن طريقة توفير إجراءات واضحة للموظفين، ومتلقي الخدمة، وتسمح بإجراء تدقيق للموارد التي يتم تخصيصها.
4. **المعـــرفة:** وتـــشمل الحـــصول علـــى المعلـــومات وتبادلها على المستويين الداخلي والخارجي.
5. **المالـــية:** إن تخـــصيص الموارد بطريقة شفافة يمكن صناع القرار في الحكومة من اتخاذ قرارات مدروسة حول تخصيص الموارد، وتسمح للمواطنين بالاطلاع عن كثب حـــول التعامل الحكومي مع أموال الضرائب التي يدفعونها وبذلك تصبح الشفافية رداً لأي فساد.

الشفافية وإدارة العملية التعليمية

تـــزداد الحاجة إلى الشفافية في إدارة العملية التعليمية لأن إدارة العملية التعليمية هي بـــنفس أهمية التعليم ذاته، وتحقيق الشفافية والمساءلة في هذا المجال يعد أساساً لتطوير باقي مؤسسات المجتمع، ونموذجاً يحتذى من قبل تلك المؤسسات في سبيل تحقيق أهدافها التنموية، ومـــشاريعها النهضوية، فالمؤسسة التعليمية هي في حد ذاتها قدوة. وحين تتمتع هذه المؤسسة بالشفافية المطلوبة، فإن ثقة المجتمع بها سوف تزداد ودعمه لها سوف يتعزز، ومن ثم سوف يكون لها أثراً في إصلاح المجتمع وتطوير مؤسساته.

فالـــشفافية مطلـــوبة في الإدارة التربوية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض، وبين القـــيادات والعاملـــين تحـــت إدارتهم، وبين هؤلاء جميعاً من جهة وباقي الشركاء في العمل التـــربوي (مـــن أولـــياء أمور، وطلاب، ومؤسسات مدنية، وشتى مكونات النسيج المجتمعي للمنظومة التربوية) من جهة أخرى. فالمكاشفة والمصارحة وإتاحة المعلومات للفئات التربوية العاملة في الميدان من إداريين، مشرفين تربويين، وقادة، ومعلمين، يعزز ولاء هؤلاء العاملين للمؤســـسة التـــربوية، ويزيد من إنتاجيتهم، ويشحذ هممهم ويشعرهم بأنهم جزء من منظومة تنتمي إليهم بقدر انتماءهم لها (ارتيمة، 2005).

وحين يشترك المعلمون والطلاب وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني كافة مع القـــياديات التربوية في تخطيط المشروعات والبرامج التربوية، سيعمل الجميع من أجل توفير الموارد اللازمة لتنفيذ هذه البرامج وإنجاحها.

رابعاً: الإبداع الإداري

يعـــرف الإبـــداع على أنه: عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا

الشيء سلعة جديدة أو خدمة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة وللمجتمع بصورة عامة (حريم، 2003).

وهو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار للعمل، يكون من شأنها تحسين ظروف العمل وتحفيز أداء العاملين وقدراتهم وزيادة مواهبهم لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل، كما ويمكن أن يقتصر السلوك الإبداعي على السلوك المتغير الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل (القطاونه، 2000).

أهمية الإبداع الإداري وأثره على تحسين الأداء

تعد تنمية الإبداع وتطويره من المواضيع الهامة التي يجب على المؤسسة أن تعتني بها، حيث إن المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازاتها هي تلك التي تعطي للإبداع جانباً من اهتمامها، إذ أنها تقوم بدعم الأفراد المبدعين وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، كما أنها توفر للأفراد كافة مستلزمات الإبداع وتمنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها لترجمة السلوك الإبداعي إلى إبداعات فعلية.

وبسبب أهمية الإبداع وحاجة المنظمات الحديثة له تبرز أهمية القيادة والإدارة ودورها في رعاية الإبداع وتوفير المقومات اللازمة لنجاحه بما يخدم أهداف التنظيم ويوفر المنفعة القصوى للمؤسسات بشتى أنواعها (طبيشات، 2004).

ولقد دعا جلالة الملك عبد الله الثاني في كثير من خطاباته إلى ضرورة الاهتمام بالإبداع وتنميته لدى القيادات الإدارية من أجل النهوض بمستوى المؤسسات والارتقاء بها وإعادة هيكلتها. حيث قال في افتتاح الدورة لثالثة لمجلس الأمة الثالث عشر في تشرين الثاني لعام 1999:

"وستواصــل حكومتي خطواتها لإعادة هيكلة الإدارة وتحديثها والقـضاء علـى البيروقراطية، وتحديث الإجراءات وتبسيطها والعمــل بأسـلوب مؤسـسي تسوده روح الفريق الواحد وفتح المجــال أمام الكفاءات والقيادات الإدارية المنتمية القادرة على الإبداع والعطاء المتميز".

كمــا بين جلالته في الرسالة الملكية حول برنامج التحول الاجتماعي والاقتصادي في الخامس والعشرين من تشرين الأول لعام 2001 بين أهمية الإبداع ودوره في تحقيق التطور الاقتصادي حيث قال:

"إن الـتطور الاقتـصادي والاجتماعــي لا يمكن له أن يتحقق بغـياب المـبادرة والإبداع أو الخوف من التغيير والتأخر عن مواكبة روح العصر".

الإبداع الإداري في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

وفيما يتعلق بموضوع الدراسة فإن الإبداع يحتل مكانة هامة فيها حيث إن هذه الدراسة تـتحدث عن القيادات الإدارية بمختلف مستوياتها سواء أكانت على مستوى المديرية أو على مستوى المدارس، وأهمية أن تتوافر لدى هذه القيادات الرؤية المستقبلية والكفاءة والقدرة على إحــداث التغييــرات اللازمة في المؤسسات التربوية بما يواكب تغيرات العصر وصولاً بهذه المؤسسات إلى التميز والإبداع.

ولأجــل أن تحقق الإدارة الإبداع فإن عليها أن تكون قادرة على التعامل والتفاعل مع معطــيات المعــرفة المتغيــرة محلــياً وعالمــياً، وأن تعتمد على الفكر المستنير والأسلوب الديمقراطي وإتاحة الفرص للآخرين. كما أن عليها ممارسة الحرية وتشجيع الإبداع والابتكار (ضورة،2003).

خامساً: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

يرى البعض بأن الجودة الشاملة تعني الكفاءة Efficiency ويرى آخرون بأنها تعبر عن الفاعلية Effectiveness (المهدي، 1997، 413-414).

وفي مجال التعليم تشمل الكفاءة والفاعلية معاً (السعود، 2002).

ويعـرفها عقيلـي (2001) بأنها: فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغيرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة من فكر وسلوك وأداء ومعـتقدات تنظيمية. وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في المخرجات بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الأفراد عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

وفـي مجال التربية والتعليم فقد عرفت إدارة الجودة الشاملة بتعريفات عديدة ويمكن الإشـارة إلى بعضها. حيث عرفها درباس (1994) على أنها إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المـواهب والقـدرات الفكـرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم لتحقيق التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية.

كما عرفها عليمات (2004) بأنها مجموعة الأنشطة والأساليب والممارسات التي يقوم بهـا العاملـون لتسهيل شؤون المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المنشودة في جميع مجالات العملية التعليمية.

دور إدارة الجودة الشاملة في تفعيل الأداء الإداري وتحسينه

يتضمن الأداء داخل المؤسسات التربوية بعدين مهمين هما: البعد الكمي أي كمية الأداء، والبعد الكيفي أي جودة الأداء. لذلك لا بد من أن تتوجه برامج تحسين وتفعيل الأداء الإداري إلى التعامل مع هذين البعدين من أجل زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء التعليمي وصولاً به إلى التميز.

وتعتبر الإدارة التربوية هي أساس إدارة الجودة الشاملة، حيث تتوقف فعالية المدرسة على الأسلوب الإداري الذي تدار به، وما ينتج عنه من مستوى عالي في الأداء من خلال تمكين العاملين، واستخدام الاستراتيجيات التي تساعد في تفعيل الأداء الإداري داخل هذه المؤسسات التربوية، ومدى قدرة الإدارة على تسهيل العمل بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (محمد،1995).

ويساعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تحفيز الأفراد العاملين على تحسين أدائهم من خلال عملية التدريب المستمر لهم على الأساليب الحديثة في الإدارة، وجعلهم متقبلين للتجديدات التربوية التي يتم إدخالها إلى المدرسة، وينعكس ذلك على مستوى الأداء الذي يرغبه العملاء سواء أكانوا داخلين أو خارجين، ويتطلب ذلك ضرورة فهم كل فرد لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية وبخاصة المدارس من خلال التزامهم بمبادئها ومعاييرها، وتحتاج مثل هذه العملية إلى إدارة العلاقة بين العملاء والموردين داخل المدرسة، وبالتالي التركيز على العمليات التي تؤدي إلى نتائج جيدة في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات التربوية (أيوب، 2000).

وتساعد إدارة الجودة الشاملة في تفعيل الأداء الإداري داخل المدرسة من خلال تكوين قاعدة معرفية تساعد في تحقيق جودة العمليات الإدارية، وتحقيق تحسينات واضحة في الأداء، ويتضح ذلك من خلال بعض المؤشرات مثل رضا الطالب وأولياء الأمور وأداء المعلم

والسلوك الاجتماعي، ومعدل دوران العمل ومدى التزام الأفراد والعاملين بقواعد وقوانين المدرسة (اللوزي، 1995).

مفهوم الجودة الشاملة في الجائزة وأهميته في المؤسسات التربوية

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي لها دور كبير في النهوض بالمؤسسات على اختلاف أنواعها. وبما أننا نعيش فترة تحديات نتيجة لثورة المعلومات التكنولوجية التي ظهرت في الآونة الأخيرة، فقد اتبعت الكثير من الدول هذا المفهوم الجديد لحل مشكلاتها الإنتاجية ولتحسين جودتها، والارتقاء بمستوى مؤسساتها.

وبما أن الجوائز بشكل عام وجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بشكل خاص من أهم أهدافها تحديث وتطوير وتحسين أداء المؤسسات الحكومية، فإن هذا الأمر لا يمكن أن يتم إلا عن طريق تبني مفاهيم الجودة والأداء المتميز والإبداع.

وقد اثبت هذا الأسلوب جدارته، لذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات الأمر الذي يدعونا إلى التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا الإنتاجية والخدمية على حد سواء.

ويحقق تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العديد من الفوائد أهمها (عبد العزيز، 1999)

دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراده والوفاء بتلك الاحتياجات، وأداء الأعمال بشكل صحيح في أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة، وإشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية، كما يؤدي تطبيق الجودة إلى تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين والطلاب وأفراد المجتمع المحلي، وتنمية روح التنافس والمبادأة بين المؤسسات التعليمية المختلفة وتحقيق جودة المتعلم.

ثانياً:الدراسات السابقة.

يـشتمل هذا الجزء على الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بمشكلة الدراسة ولم تعثـر الباحثة على دراسة تتناول الجوائز بشكل مباشر، وإنما معظم الدراسات تتناول جوانب تـتعلق بغايـات الجوائز ومعاييرها. وقد تنوعت هذه الدراسات فكانت حول الإبداع الإداري، وتطبـيق الجـودة الـشاملة في المدارس، وتقييم الأداء، والشفافية، وفعالية الإدارة المدرسية، والتطويـر الإداري فـي مديـريات التـربية، إضافة إلى الدراسات حول التطوير والتغيير التنظيمي.

ففـي دراسـة أجراها أبو فارس (1990) هدفت إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملـين في المؤسسات العامة الأردنية. والمتمثلة في الولاء للمؤسسة، وحب التعاون، ونشر الأفكار الإبداعية، والنظرة إلى التغيير. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المؤسسات العامـة فـي تـشجيع الإبـداع عن طريق تشجيع المديرين للتغيير ودعمهم له بأسلوب تقديم المكافـآت الماديـة، والمعنوية، وتشجيع الإتصال، والإنفتاح بين الموظفين. وقد تكونت عينة الدراسة من (230) موظفاً يعملون في (10) مؤسسات عامة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن العاملـين فـي هذه المؤسسات يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسـسات علـى الإبداع، كما أن الحوافز المادية والمعنوية مهمة في تشجيع العاملين على الإبداع. وقد أوصى الباحث المؤسسات بأن تشجع العاملين فيها على الإبداع عن طريق تقديم المكافآت المادية والمعنوية.

وهـدفت دراسة المسيليم وزينل (1992) إلى دراسة معوقات الأنشطة الابتكارية في مـدارس التعليم الثانوي في الكويت من وجهة نظر عينة من النظار والناظرات. وقد تكونت عيـنة الدراسـة مـن (50) فرداً من النظار والناظرات في المدارس الثانوية الحكومية، في

المناطق التعليمية في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير استبانه توزعت على أربع مجالات هي: قوة وصلاحية إدارة المدرسة، والمعلمون وإعدادهم المهني، والطلاب والبيئة المدرسية، والمنهج المدرسي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المعوقات في مجال قوة وصلاحيات إدارة المدرسة هي: عدم الاتفاق مع القول بأن الإدارة المدرسية الحديثة يجب أن تكون مبدعة، وكثرة الامتحانات والأعباء الدراسية التي تجعل إدارة المدرسة لا تهتم كثيراً فـــي الإبداع والابتكار. كما أن الصلاحيات الممنوحة لناظر المدرسة تحدّ من قدراته الإبداعية مما ينعكس سلباً على جوانب العملية التربوية.

وأجــرى ألان Allan (1994) دراســة هــدفت للتعرف على كيفية تأسيس وتصميم وإدارة نظــام تقيــيم أداء فعّال. تم تطبيق اقتراحاته بهذا الصدد على بعض منظمات الأعمال الأمــريكية. وقــد أظهرت النتائج ضرورة تصميم معايير أداء واضحة لا غموض فيها، وأن عملية تقييم الأداء من مسؤولية الإدارات العليا أو من مسؤولية مدير الموارد البشرية. إضافة إلــى ضــرورة إلمــام المقــيّم بكيفـية تطبق نظام تقييم الأداء المتبع في المنظمة وأن يدون الملاحظــات حــول الموظفين أثناء العمل، وأشارت الدراسة إلى ضرورة توفير آلية أو نظام محــدد يــسمح للموظفين غير الراضين عن تقييمهم بتقديم طلبات اعتراض دون أي تعقيدات تذكر، وأهمية توفير برامج تدريب ملائمة للموظفين ذوي الأداء المتدني.

ومن الدراسات الأجنبية دراسة أجراها ماكوي (McCoy, 1995) في ولاية لويزيانا علــى نوعــية القــيادة المؤثرة للمدرسة، والتي ترتبط بالتغيير التربوي متناولة قيادة الفريق، والتنمــية المهنــية، وتفــويض المعلمين، والمشاركة الجماعية. وقد ركزت هذه الدراسة على مفهوم القيادة مقابل الإدارة، مع وصف التحديات التي تواجه قائد المدرسة مع توضيح العوامل التــي جعلت القيادة المؤثرة ضرورية لتحقيق التنظيم التربوي، وذلك باستخدام مدخل جماعية القيادة المدرسية. مع الموازنة بين مهارات الإدارة والاتجاه نحو تقليل السلطة والكفاح لخفض

السلطة البيروقراطية، والنظم الأخرى والإقرار بأن التغيير يتعطل بفعل نقص المشاركة في صنع القرار التربوي.

كما أجرى سادلر (Sadler, 1996) دراسة بعنوان "تقييم إدارة الجودة الشاملة حسب تصور المدراء لها في ولاية ألباما"، حيث ركزت الدراسة على المدارس الثانوية والابتدائية في ولاية ألباما بالولايات المتحدة الأمريكية التي تستخدم إدارة الجودة الشاملة، وقد تلقت المدارس التي تمثل عينة الدراسة تدريباً على برنامج تعليم الجودة في الجامعة، وكان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تصورات مديري المدارس حول التدريب على إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها ومدى نجاحها في المدارس. وقد اشتملت الدراسة على مقابلة أولية أي قبل تطبيق الدراسة، ثم قام الباحث بعد ذلك بمتابعة أعمال كل مدير أجريت معه المقابلة الأولية حيث قام بمراقبة أعمال المدراء على الواقع لمعرفة مدى اتساق الإجابات التي قدمت في المقابلة الأولية مع الممارسة العملية. وبعد ذلك قدم الباحث لأفراد العينة استبانه من نوع مقياس ليكرت تضمنت (14) فقرة. وقد أوضحت النتائج وجود مستوى عالٍ من الرضا عن التدريب على إدارة الجودة الشاملة واقترح أفراد العينة إضافة برامج تدريبية متطورة ومستمرة لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس ولاية ألباما.

وأجرت وليامز (Williams, 1997) دراسة حول "إدارة الجودة الشاملة: تحسن مستمر وتطبيق على مدرستين حكوميتين في ولاية اوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية"، هدفت إلى التعرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كابتكار في مدرستين حكوميتين في ولاية اوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية. وكانت إحدى المدرستين قد باشرت تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل ثلاث سنوات من هذه الدراسة، بينما طبقت الأخرى نفس الأسلوب قبل سبع سنوات من الدراسة. وقد حاولت الدراسة التعرف على المتغيرات التي تقترن بنشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة، وقد بينت نتائج الدراسة أنه يمكن لأي مدرسة أن تطبق أسلوب إدارة

الجودة الشاملة باستخدام أي نموذج من نماذج هذا الأسلوب الإداري الجديد بما يناسب إمكانات وقــدرات المدرسة. كما كشفت الدراسة عن وجود ثلاثة متغيرات دعم أثرت في نشر وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة وهي: دعم المجتمع، وأهمية الكادر الإداري المطبق لإدارة الجودة الشاملة، وأهمية الهيئة التدريسية المنفذة لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة. وقد أكــدت الباحثة بأن جماعة الدعم التي لها أثر كبير في نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرســة هـــي المجمــوعة الإدارية، أي الإدارة ومدى أهمية اقتناعها بتطبيق هذا الأسلوب الإداري الجديد.

وفـــي دراسة قام بها جيل (Gill, 1998) هدفت إلى توضيح الغاية من إجراء عملية تقيــيم الأداء، وتوضـــيح دور إدارة المـــوارد البشرية فيها، علاوة على تقديم برنامج يساعد المــدراء في إجراء عملية التقييم بفاعلية كبيرة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة تهيئة الموظفـــين، وتوضـــيح جوهر عملية تقييم الأداء، وأن يكون هناك قنوات اتصال مفتوحة بين المــدراء والموظفـــين؛ بحيث يستطيع الموظفين مقارنة أداءهم بتوقعات المدراء، كما أشارت نـــتائج الدراســـة إلى أن عملية التقييم المنتظمة تسهم في التأثير الإيجابي على أداء الموظفين مستقبلا.

فـــي دراسة قام بها أبو الوفا (1998) في مصر بعنوان "دور نظار ومديري المدارس الـــثانوية العامـــة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية"، هدفت إلى التعرف على مفهوم الجودة وأهميـــتها بالنسبة للإدارة المدرسية، والكشف عن أبرز الصعوبات التي تواجه نظار ومديري المدارس الثانوية عند الأخذ بنظام الجودة في الإدارة وكيفية التغلب عليها. وقد استخدم الباحث فـــي دراســـته المـــنهج الوصفي، مستعرضاً مداخل الجودة في الإدارة المدرسية وعناصرها ومراحل تطبيقها كما استخدم نظام المقابلات الشخصية مع مديري المدارس. ومن كل ما سبق صـــمم الباحث استبانه تكونت من أربعة محاور، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم

الاهتمام الكامل بأسلوب التخطيط العلمي في تحديد مشكلات العمل. كما أن الروتين وعدم التجديد في عمل المدارس الثانوية العامة تجعل منها بيئة غير محفزة على الإبداع والابتكار، وأن أسلوب الرقابة المستخدم حالياً في العمل داخل المدارس يؤثر سلباً على العاملين، إضافة إلى أن التوجيه الإداري بالمدارس الثانوية لا يحقق الأهداف المرجوة منه.

وفي دراسة أجراها الرجب (2001) في الأردن بعنوان "مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هذه المدارس ذكوراً وإناثاً للعام الدراسي (2001). ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على (46) فقرة. موزعة على ستة مجالات هي: الإدارة المدرسية، والهيئة التدريسية، والطلاب، والمناهج الدراسية، والإمكانات المادية والتقييم. وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس في محافظة إربد تراوحت ما بين المتوسطة والكبيرة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها: وضع برامج تدريبية شاملة لمفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في القطاع التربوي، وتطبيق نماذج لإدارة الجودة الشاملة تتلاءم مع البيئة التعليمية في الأردن، وإنشاء أقسام خاصة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية مهمتها متابعة ومراقبة تطبيق أساليب نظام إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات.

في دراسة أجرتها خطاطبة (2002) في الأردن بعنوان "مستوى الإبداع الإداري الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم" حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة استبانة تضمنت (42)

فقرة موزعة أربع مجالات هي: مظاهر الإبداع الإداري في التوجيه، ومظاهر الإبداع الإداري في اتخاذ القرار، ومظاهر الإبداع الإداري في التخطيط والاتصال. وقد تم التوصل إلى نتائج الدراســة باستخراج المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق لتصورات المــدراء لكافة المتغيرات. ومن أهم النتائج توفر مظاهر الإبداع الإداري في المجالات الأربع حيث احتل مجال مظاهر الإبداع الإداري في الاتصال المرتبة الأولى وتلاه في المرتبة الثانية مجــال مظاهــر الإبــداع الإداري في التوجيه ثم مظاهر الإبداع الإداري في التخطيط ثم في المرتبة الأخيرة كان مجال مظاهر الإبداع الإداري في اتخاذ القرار.

وفــي دراســة أجراها القبيسي (2002) بعنوان "واقع الإبداع في الدوائر الحكومية: دراســة استكشافية لإمارة أبو ظبي". حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تعــيق العملــية الإبداعية في هذه المؤسسات، وإلى دراسة تأثير العوامل الشخصية والوظيفية للعاملــين علــى درجة تنمية الإبداع. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الدوائر الحكومــية في إمارة أبو ظبي والبالغ عددها (17) دائرة واشتملت عينة الدراسة على (30%) من مجموع الدوائر وقد تم جمع البيانات من خلال استبانه تم تطويرها لهذه الغاية.

وباســتخدام التحليلات الإحصائية الملائمة توصلت الدراسة إلى مجموعة من العوامل التــي يــرى الأفراد الذين شملتهم الدراسة أنها تصلح لقياس مدى تشجيع الإبداع في الدوائر الحكومــية في إمارة أبو ظبي وكان عامل دعم الأفكار هو الأبرز في شرح النسبة الأكبر من التباين الكلي.

فــي دراسة أجراها هرناندز (Hernandez, 2002)، حول "إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تطبيقها في منطقة تكساس التعليمية"، هدفت إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة في المدرســة وكيفية تنفيذها، ومدى الاستفادة من تطبيقها في مدارس ولاية تكساس. وقد اختيرت عيــنة تكــونت مــن (14) مدرســة مــن مدارس الولاية شملت المشرفين ومدراء المدارس

والمعلمـــين والطلاب وأولياء الأمور، حيث بلغ عددهم (13000) فرد. أوضحت البيانات بأن إدارة الجودة الشاملة كانت تفرض من الأعلى بدءاً بالمشرفين ثم مساعديهم للخدمات التدريسية ثـــم إدارة المدرسة فالمعلمين، وقد تم تدريب المدراء والمعلمين أثناء الخدمة عن طريق تقديم دروس مـــستمرة بهـــدف تعريفهم بالمنهجية الصحيحة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري الجديد. وكـــان مـــن أبرز نتائج هذه الدراسة الدعوة إلى إيجاد طرق أفضل لتقييم فاعلية إدارة الجودة الـــشاملة في المدارس، كما توصلت الدراسة إلى أن التطوير والتحسين المستمر لا يرتبط فقط بإدارة الجودة الشاملة كما كان سائداً.

وفـــي دراســـة قام بها السعود (2002) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطويـــر الإدارة المدرســـية فـــي الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الـــشاملة، واقتراح نموذج لتطبيقها في المدرسة الأردنية، وبيان أهم الصعوبات التي قد تعيق ذلـــك التطبـــيق. وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة الأسلوب التحليلي التركيبي الذي يقوم على مـــراجعة الأدب الإداري والتـــربوي في هذا المجال. وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجـــودة الـــشاملة علـــى صعيد الإدارة المدرسية، وبينت أن هناك إمكانية لتطبيقها في المدرسة الأردنية. كما توصلت الدراسة إلى تصميم نموذج لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنـــية، يقـــوم علـــى ســـتة مـــبادئ، وهي: القيادة، والهدف، والإستراتيجية، والنشاطات والعملـــيات، والنتـــيجة، والتغذية الراجعة. كما حددت الدراسة أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية.

وأجـــرى الـــشلول (2003)، دراسة بعنوان "اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبـــيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد"، كان الغرض مـــنها التعرف على اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربـــد نحـــو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير

استبانه اشتملت على (48) فقرة تغطي موضوع إدارة الجودة الشاملة، وطبقت على (120) شخصاً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود اتجاه إيجابي نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد العينة، لذلك فقد أوصت الدراسة بتطبيق نماذج إدارة الجودة الشاملة المتفقة مع البيئة الإدارية في الأردن، وإنشاء أقسام خاصة في مديريات التربية والتعليم تعنى بإدارة الجودة الشاملة.

وفي دراسة أجرتها دعيبس (2004) في الأردن هدفت للتعريف بمفهوم الشفافية وأهميتها في مراكز الوزارات الأردنية، ومعرفة واقع التطبيق الإشرافيين والتنفيذيين في مراكز الوزارات الأردنية الأكثر احتكاكاً بالمواطن، وقد بلغ عدد الوزارات (19) وزارة. وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم تطويره لهذه الغاية وتم توزيعه على عينة عشوائية، حيث توصلت الدراسة إلى أن بناء الثقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات هو المفهوم الأكثر إدراكا من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية، كما أن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيف إذ أنه لا تتم إعطاء المواطن المعلومات اللازمة وبطريقة يستطيع المواطن فهمها، كما توصلت الدراسة إلى أن هنالك الكثير من المعوقات التي تعيق تبني الشفافية في المؤسسات الحكومية تتمثل في عدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية وكثرة القوانين والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية المراد تنفيذها من قبل الموظفين.

وأجرى الرحيل (2004) دراسة بعنوان "اتجاهات مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم، ومعرفة أثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة على اتجاهاتهم نحو التطوير الإداري. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية

في محافظة للعام الدراسي (2004/2003) وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (138) مديـــراً ومديـــرة مـــن مجتمع الدراسة البالغ (198) مديراً ومديرة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراســـة أعد الباحث استبانه تألفت من (54) فقرة موزعة على (7) مجالات هي: السياسات والاســتراتيجيات، الوصـــف الوظيفـــي، الهيكل التنظيمي، المهارات الإدارية، إدارة الأفراد، الــرقابة الإداريـــة. وأشارت النتائج إلى أن اتجاهات مديري المدارس نحو التطوير الإداري جـــاءت بدرجـــة كبيـــرة في مجالات السياسيات والاستراتيجيات، الوصف الوظيفي، الهيكل التنظيمـــي، البيئة التنظيمية، في حين جاءت اتجاهات مديري المدارس نحو التطوير الإداري على مجالات المهارات الإدارية، إدارة الأفراد، الرقابة الإدارية بدرجة متوسطة.

وفي دراسة أجراها الغافري (2004) في الأردن حول إدارة الجودة الشاملة هدفت إلى التعرف على درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمـــان كما يتصورها مديرو المدارس. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ومديرات مـــدارس الـــتعلم الأساسي في سلطنة عُمان للعام الدراسي (2004/2003) والبالغ عددهم مئة وإحـــدى وثلاثـــين (131) مديراً ومديرة وكانت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه. وقد توصـــلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مـــدارس التعليم الأساسي قد جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الـــشاملة فـــي مـــدارس التعلـــيم الأساسي مرتبة تنازلياً حسب المجالات على التوالي: القيادة المدرســـية، وصـــناعة القـــرار، وحل المشكلات، وتنمية وتدريب الموارد البشرية، والتعليم والـــتعلم، والمناهج الدراسية، والامتحانات والتقويم التربوي، والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلـــي، ومصادر التعلم. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصـــيات مـــن أهمهـــا: نـــشر ثقافة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي والتعريف بأساليبها ومراحلها ومقومات نجاحها، وإنشاء مديرية الجودة الشاملة بالوزارة تكون لها دوائر

فــي المــناطق التعليمية لتكون بمثابة الجهة الفنية المسؤولة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والعمــل على إيجاد جائزة للجودة كوسيلة لإثارة المنافسة بين المدارس. كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالبحوث التربوية والعلمية التي تخدم تطور التعليم الأساسي والحرص على استخدام نظام الحوافز لتشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على الإبداع والابتكار.

فــي دراســة أجرتها ارتيمة (2005) بعنوان: "شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم" دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين في وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بواقع شفافية التقييم، وأهمية الــشفافية فــي تقييم الأداء والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم والأساليب والآليات المقترحة لتطويــر مــستوى شــفافية التقييم بهدف وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعلــيم/ المركــز وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المستويات الإدارية في وزارة التربية والتعليم/ المركز.

وقد جمعت الباحثة البيانات من خلال استبانه تم تطويرها لهذه الغاية وتم توزيعها على عينة طبقية عشوائية وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (600) استبانه تم استعادتها جميعاً. وقد بيــنت نــتائج الدراسة أن اتجاهات العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو مجالات الدراسة بشكل عام جيدة وخاصة مجال أهمية شفافية التقييم في تحسين الأداء، الذي حصل على درجة عالــية. كمــا أن نمط القيادة السائدة في الوزارة، والذي لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، من أكبر المعوقات التي تواجه شفافية التقييم. إضافة إلى أن سعي الموظف للاطلاع على نظام تقييم الأداء قليل، وقدرة بعض الرؤساء على تقييم أداء مرؤوسيهم ضعيفة، في حين أن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم.

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها ركزت على الجوانب الآتية:

- الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وبيان دور الإبداع الإداري في عملية التغيير والتطوير للمؤسسات، كما في دراسة خطاطبة (2002)، ودراسة أبو فارس (1990).
- التعرف على أهمية الشفافية ودرجة تطبيقها في الوزارات، إضافة إلى درجة ممارستها في وزارة التربية والتعليم كما في دراسة دعيبس (2004) ودراسة ارتيمة (2005).
- دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين الإدارة المدرسية، ودرجة إمكانية تطبيقها في مديريات التربية والتعليم، كما في دراسة الرجب (2001) ودراسة السعود(2001)، والغافري (2004) وهيرناندز (Hernands, 2002) ودراسة وليامز (Williams, 1997).
- الكشف عن اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين في مديريات التربية والتعليم نحو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على اتجاهات مدراء المدارس نحو التطوير الإداري كما في دراسة الرحيل (2004).
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة.

أمـا الدراسـة الحالية فإنها حاولت التعرف على درجة إمكانية تطبيق معايير "جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية" في مديريات التربية في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفا مفصلا لمجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة، وصدقها، وثباتها، وإجراءات الدراسة، ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، إضافة إلى اشتماله على المعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام، ومديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد والبالغ عددهم (327) فردا، والموزعين على (7) مديريات تربية.

وقد اعتمدت الباحثة مجتمع الدراسة ليكون عينتها، وقامت بتطبيق أداة الدراسة على المجتمع كاملا، بعد استثناء المجموعة التي طبق عليها اختبار ثبات الأداة وعددها (22) فردا. وبعد إجراءات التطبيق النهائية لأداة الدراسة على عينة الدراسة، استطاعت الباحثة استرجاع (260) استبانه من أصل (305) استبانه. والجدول 1 يوضح أفراد مجتمع الدراسة الذين أجابوا عن أداة الدراسة النهائية وتوزيعهم حسب المتغيرات المستقلة.

جدول 1

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	174	66.9
	أنثى	86	33.1
الخبرة	1-10	41	15.8
	11فأكثر	219	84.2
المديرية	اربد الأولى	67	25.8
	اربد الثانية	35	13.5
	اربد الثالثة	24	9.2
	بني كنانة	45	17.3
	الرمثا	23	8.8
	الأغوار	22	8.5
	الكورة	44	16.9
المسمى الوظيفي	مدير تربية	5	1.9
	مساعد مدير تربية	5	1.9
	رئيس قسم	79	30.4
	مدير مدرسة	171	65.8
	المجموع	260	100.0

أداة الدراسة

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كدراسة أبو الوفا (1998)، ودراسة الرجب(2001)، ودراسة السعود (2002)، ودراسة ارتيمة (2005). كما أن الباحثة اعتمدت بشكل كبير على معايير الجائزة نفسها في عملية صياغة وبناء فقرات أداة الدراسة. وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (71) فقرة توزعت على خمسة مجالات، هي: القيادة، والأفراد، والعمليات، والمعرفة، والمالية.

صدق الأداة

للـتحقق من صدق أداة الدراسة، لجأت الباحثة إلى عرض الاستبانة بصورتها الأولية علـى مجمـوعة من المحكمين المتخصصين في كلية التربية، في جامعة اليرموك، وذلك من أجل قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء ملحوظاتهم ومقترحاتهم من حيث:

- دقة الصياغة اللغوية وسلامتها.
- مدى مناسبة الفقرات لمجالات أداة الدراسة.
- حذف الفقرات غير المناسبة.
- اقتراح فقرات يرونها مناسبة.

وبعـد استعادة النسخ من المحكمين المتخصصين، تم إجراء التعديلات المناسبة بحيث أصـبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (61)، ومن أهم التعديلات التي تم الأخذ بهـا، حـذف بعـض الفقرات، ودمج الفقرات التي تبحث بنفس الموضوع، حيث تم اختصار الفقرات، وتم حذف 10 فقرات من فقرات الاستبانة، كما تم تصحيح وتدقيق الصياغة اللغوية لجميع فقرات الإستبانة، ملحق ب .

ثبات الأداة

تـم الـتحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة عشوائية بلغ عددها (22) فـرداً مـن أفـراد الدراسة، وذلك بطريقة الاختبار وإعادته (Test–Re test) وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، حيث بلغ معامل الثبات (88.7).

إجراءات الدراسة

اتبعت الباحثة الخطوات والإجراءات الآتية لتحقيق أهداف الدراسة:

- الرجوع والإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- إعداد إستبانة من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة.
- التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في جامعة اليرموك وذلك لإبداء ملحوظاتهم وتوجيهاتهم، من حيث سلامة الصياغة اللغوية ودقتها، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها، وحذف الفقرات غير المناسبة، واقتراح أية فقرات مناسبة.
- التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة مكونة من(22) فرداً من أفراد الدراسة بطريقة الاختبار وإعادته (Test- Re test).
- الحصول على إذن تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم لتنفيذ الدراسة، الملحق ج .
- توزيع أداة الدراسة على أفرادها الدراسة في مديريات التربية، والمدارس الثانوية التابعة لها. والإجابة عن أسئلة أفراد الدراسة واستفساراتهم.
- معالجة المعلومات بعد جمع الإستبانات حاسوبياً.
- إستخدام الإحصائيات المناسبة للإجابة عن سؤالي الدراسة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

1 . **المتغيرات المستقلة، وهي:**

- الجنس وله فئتان، ذكر، أنثى.
- الخبرة ولها مستويان: (1-أقل من 10) سنوات، (10) سنوات فأكثر.
- المديرية: ولها سبع مناطق: إربد الأولى، وإربد الثانية، وإربد الثالثة، وبني كنانة، والرمثا، والكورة، والأغوار.
- المسمى الوظيفي وله أربعة مستويات: مدير تربية، ومساعد مدير تربية، ورئيس قسم، ومدير مدرسة.

2 . **المتغير التابع، وهو:** درجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية في محافظة إربد.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن سؤالي الدراسة، استخدمت الباحثة التحليلات الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية في محافظة إربد حسب متغيرات الدراسة.

- تحليل التباين الرباعي لأثر متغيرات الدراسة على درجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات محافظة إربد.
- تحلـيل التباين المتعدد لأثر متغيرات الدراسة في إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مجالاتها المختلفة.
- المقارنات البعدية بطريقة (توكي) لأثر متغيرات الدراسة.

ثامناً: اعتمدت الباحثة على المعيار الآتي لقياس درجة إمكانية التطبيق، وهو المعيار الذي اعـتمدت علـيه جملة من الدراسات للحكم على التدريج الخماسي لمقياس ليكرت، كدراسة خطاطبة (2002)، ودراسة الشلول (2003)، ودراسة الغافري (2004):

1.49-1	بدرجة قليلة جداً.
2.49-1.50	درجة قليلة.
3.49-2.50	بدرجة متوسطة.
4.49-3.50	بدرجة كبيرة.
5.00-4.50	بدرجة كبيرة جداً.

الفصل الرابع

النتائج

تـــضمن هـــذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد قامت الباحثة بعرضها كما يأتي:

أولاً: نتائج السؤال الأول

نص السؤال الأول على

"مـــا درجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين؟"

للإجابـــة عـــن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين، والجدول 2 يبين ذلك.

جدول 2

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات من وجهة نظر القادة الإداريين

الرتبة	رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	5	المالية	3.97	0.64
2	4	المعرفة	3.88	0.55
3	2	الأفراد	3.69	0.69
4	1	القيادة	3.68	0.62
5	3	العمليات	3.63	0.67
		الأداة ككل	3.76	0.56

يبـــين الجدول 2 أن المتوسط الحسابي للأداة بلغ (3.76) وبانحراف معياري مقداره (0.56)، وهـــو يمثل درجة كبيرة. أما المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمجـــالات أداة الدراســـة، فقـــد جاء مجال المالية بأعلى متوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري (0.64)، وحصلت مجالات المعرفة، والأفراد، والقيادة، على متوسطات حسابية بلغت (3.88) و(3.69) و(3.68) على التوالي، وبانحرافات معيارية (0.55) و(0.69) و(0.62) على التوالي، في حين جاء مجال العمليات بأدنى متوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.67). أما فيما يتعلق بفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة، فكانت على النحو الآتي:

أولا: مجال القيادة

أمـــا مـــا يتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة فقد جاءت على النحو الآتي كما هي موضحة في الجدول 3.

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول (القيادة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	.1	يوجد لدى المديرية رسالة تعكس فلسفتها وقيمها.	4.15	0.72
2	.3	تتبع المديرية أساليب وإجراءات تطبق من خلالها القوانين الأنظمة والتعليمات بكل نزاهة وشفافية.	3.97	0.91
3	.13	تعطي المديرية الأولوية للأهداف الوطنية على الأهداف الخاصة (التعداد السكاني، الانتخابات) في علاقاتها مع المؤسسات الحكومية الأخرى.	3.89	0.89
4	.2	تضع المديرية خطة استراتيجية تعكس اتجاهاتها وأهدافها وترتبط بالأجندة الوطنية.	3.86	0.84
5	.4	تعمل المديرية على رفع المستوى العلمي والتربوي للعاملين لديها.	3.84	0.91
6	.5	تتعامل المديرية مع موظفيها بروح الفريق الواحد والإبداع والتعلم المستمر.	3.83	0.94
7	.14	تعمل المديرية على التنسيق والتعاون مع شركائها المحليين ممن يسهمون في تحقيق أهدافها.	3.74	0.85
8	.6	تسعى المديرية لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها لإكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات الإدارية والتربوية المعاصرة.	3.73	0.93
9	.12	تطبق المديرية إجراءات تصحيحية ووقائية لمعالجة الانحرافات في الأولويات والجداول والجداول الزمنية.	3.58	0.92
10	.11	تتبنى المديرية أهداف كمية ونوعية وأساليب تصحيحية لخططها الاستراتيجية تتماشى	3.51	0.96

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		مع خطتها الاستراتيجية وحدد كيفية تقييمها.		
11	9.	توفر المديرية فرصا متكافئة للمواطنين في الحصول على الخدمات في شتى المناطق.	3.50	1.05
12	10.	تقوم المديرية من خلال اللجان الفرعية بعمليات مراجعة لدرجة تنفيذ خططها الاستراتيجية وأدائها شهريا.	3.47	1.01
13	7.	يوجد لدى المديرية صندوق لتلقي اقتراحات العاملين لتطوير العمل.	3.27	1.32
14	8.	تضع المديرية أسس اختيار أفضل موظف ضمن الوصف الوظيفي لكل قسم أو مدرسة.	3.23	1.17

يبين الجدول 3 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) "يوجد لدى المديرية رسالة تعكس فلسفتها وقيمها" بأعلى متوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.72) وهو يمثل درجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة رقم (8) "تضع المديرية أسس اختيار أفضل موظف ضمن الوصف الوظيفي لكل قسم أو مدرسة" بأدنى متوسط حسابي (3.23) وبانحراف معياري (1.17)، أما باقي الفقرات ذوات الرتب (2، 3، 4، 5، 6، 7، 9، 10، 11، 12، 13، 14) فقد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.27–3.97) على الترتيب تنازلياً وضمن درجة تقدير تراوحت ما بين كبيرة ومتوسطة.

ثانيا : مجال الأفراد

وفيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأفراد فقد جاءت كما هي موضحة في الجدول 4.

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني (الأفراد) مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	.17	تستثمر المديرية رأسمالها البشري من خلال تطبيق أسس التنقلات الداخلية لتعبئة الشواغر بالمؤهلات والمهارات المطلوبة.	3.98	0.91
2	.16	تستخدم المديرية بطاقات الوصف الوظيفي طبقا لأحكام نظام الخدمة المدنية والتنظيم الإداري للوزارة.	3.97	0.89
2	.19	تستخدم المديرية سجلات تقييم الأداء لمساعدة موظفيها على تحسين أدائهم.	3.97	0.90
4	.18	تتبع المديرية سياسات واضحة في مجالات التعيين على حساب التعليم الإضافي.	3.88	1.00
5	.22	تستخدم المديرية التنبؤ التقديري لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية والمهارات اللازمة.	3.85	0.92
6	.15	تحدد المديرية المخاطر التي تمنعها من تحقيق أهدافها الوطنية وتتعامل مع هذه المخاطر بكفاءة.	3.82	0.84
7	.21	تكافئ المديرية الأداء الجيد وتحفز موظفيها على السعي نحو التميز بطرق موضوعية وعادلة.	3.65	1.18
8	.25	توفر المديرية برامج تدريب وتطوير لموظفيها مبنية على تحديد احتياجاتهم التدريبية.	3.63	0.93
8	.28	توفر المديرية بيئة العمل الصحية والأمنة لجميع موظفيها.	3.63	0.99
10	.20	تعقد المديرية ورش عمل توعوية لموظفيها حول إجراءات ووسائل تقييم الأداء.	3.60	1.12
10	.23	تعمل المديرية على تهيئة موظفيها لأن يحلوا في المواقع القيادية من خلال تفويض الصلاحيات وتدريب الموظفين وعمل برامج تنمية القيادات التربوية.	3.60	1.00
10	.24	تراعي المديرية الموضوعية والعدالة والشفافية في برام الإحلال الوظيفي.	3.60	1.00
13	.27	توفر المديرية عددا من برامج الرعاية لموظفيها (إسكان، نادي المعلمين، اللجان الاجتماعية).	3.55	1.08
14	.26	تقيم المديرية برامجها التدريبية بصورة منتظمة للوقوف على كلفتها مقابل فوائدها ومدى جدواها.	3.44	1.03
15	.29	توفر المديرية استبانة لقياس مدى رضا موظفيها وتحديد احتياجاتهم واهتماماتهم وتطبقها بشكل دوري.	3.20	1.26

يبـــين الجدول 4 المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال الأفراد، حـــيث جـــاءت الفقـــرة رقم (17) "تستثمر المديرية رأسمالها البشري من خلال تطبيق أسس التـــنقلات الداخلـــية لتعبـــئة الشواغر بالمؤهلات والمهارات المطلوبة" بأعلى متوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.91)، في حين جاءت الفقرة رقم (29) "توفر المديرية استبانة

لقياس مدى رضا موظفيها وتحديد احتياجاتهم واهتماماتهم وتطبقها بشكل دوري" بأدنى متوسط حسابي (3.20) وبانحراف معياري (1.26).

ثالثا : مجال العمليات

جاءت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمليات كما هي موضحة في الجدول 5.

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث (العمليات) مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	39.	تنفذ المديرية عمليات الشراء وفق النظام المالي ونظام اللوازم المعمول بهما.	4.17	0.83
2	34.	تعمل المديرية على تبسيط إجراءاتها بشكل يسهم في تحسين تقديم الخدمات بأقصى سرعة وأقل جهد.	3.77	0.83
3	32.	تضمن المديرية التداخل بين عملياتها من خلال تحديد المسؤوليات في الإجراءات المختلفة من خلال نظام إدارة الجودة المطبق.	3.73	0.88
4	35.	تقيم المديرية أدائها من حيث سرعة الإنجاز والكلفة والدقة والجودة من خلال آليات واضحة ومحددة.	3.67	0.91
5	33.	تصمم المديرية عملياتها المتكاملة بشكل شامل يضمن التداخل المرن.	3.65	0.94
6	37.	تعلن المديرية عن عملياتها من خلال وسائل الاتصال المختلفة (الموقع الإلكتروني، نشرات، ملصقات، تعميم، كتيبات، إذاعة، تلفزيون، صحافة، رسالة المعلم).	3.59	1.02
7	30.	تقيس المديرية بشكل دوري مدى احتفاظها بمعلميها وموظفيها وتشجع هذا الاحتفاظ من خلال الترقيات والعلاوات والمشاركة في المؤتمرات المحلية والخارجية.	3.52	1.05
8	31.	تحصر المديرية عملياتها وتحللها ضمن إجراءات ومخططات توضح سير عملياتها المختلفة.	3.51	0.92
9	36.	تجمع المديرية المعلومات عن آراء واحتياجات وتوقعات المواطنين من خلال وسائل متعددة.	3.40	1.07
10	38.	تقيس المديرية مدى رضا متلقي الخدمة (المواطنين، الطلبة) من خلال الاستبيانات المختلفة.	3.31	1.18

يبـــين الجدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العمليات، حـــيث جاءت الفقرة رقم (39) "تنفذ المديرية عمليات الشراء وفق النظام المالي ونظام اللوازم المعمـــول بهما" بأعلى متوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري (0.83)، في حين جاءت

الفقــرة رقــم (38) "تقــيس المديرية مدى رضا متلقي الخدمة (المواطنين، الطلبة) من خلال الاســتبيانات المخــتلفة" بأدنـــى متوسط حسابي بلغ (3.31) وبانحراف معياري (1.18)، أما لفقرات (34، 32، 35، 33، 37، 30، 31) فقد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.77-3.51) على الترتيب تنازلياً وضمن درجة إمكانية كبيرة.

رابعا : مجال المعرفة

وفــيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال المعرفة فقد جاءت كما هي موضحة في الجدول 6.

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع (المعرفة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	43.	تعمل المديرية على تيسير التحاق موظفيها بدورات الحاسوب المختلفة (LCDL / INTEL).)	4.38	0.78
2	44.	تعمل المديرية على حوسبة أعمالها وبناء قواعد بيانات متكاملة وشاملة.	4.15	0.75
3	46.	تطبق المديرية إدارة الجودة فيما يتعلق بحفظ الوثائق والمراجع والسجلات وضبطها وتوزيعها.	4.12	0.88
4	45.	تستخدم المديرية نظام التعليم الإلكتروني (EDU WAVE) في مدارسها.	4.06	0.82
5	40.	تحصر المديرية موجوداتها المعرفية الضمنية ضمن سجل الدورات التدريبية للموظف.	3.92	0.80
6	50.	تقوم المديرية بإعداد التقارير الإحصائية السنوية وفق إجراءات نظام إدارة الجودة.	3.90	0.89
7	41.	يتوفر للمديرية ومدارسها بنية تحتية تسمح بتنفيذ تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي.	3.85	0.90
8	42.	ترتبط المديرية ومدارسها بشبكة الإنترنت.	3.80	1.08
9	47.	تحدد المديرية معايير لقياس نجاح خطة إدارة المعرفة (عدد الورش، المشاركين، عدد مستخدمي البريد الإلكتروني).	3.68	0.82
10	51.	تحرص المديرية على إطلاع المواطنين على الأحداث والمتغيرات التي تهمهم من خلال مديري المدارس والمرشدين التربويين ووسائل الإعلام.	3.66	1.00
11	49.	تفعل المديرية الاتصالات الإدارية الخارجية.	3.57	0.93
12	48.	تفعل المديرية الاتصالات الإدارية الداخلية بين موظفيها (استخدام البريد الإلكتروني، اجتماعات، الإدارات الدورية).	3.47	0.94

يبين الجدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعرفة، حيث جاءت الفقرة رقم (43) "تعمل المديرية على تيسير التحاق موظفيها بدورات الحاسوب المختلفة (INTEL./LCDL)" بأعلى متوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.78)، في حين جاءت الفقرة رقم (48) "تفعل المديرية الاتصالات الإدارية الداخلية بين موظفيها (استخدام البريد الإلكتروني، اجتماعات، الإدارات الدورية)" بأدنى متوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.94) أما باقي الفقرات (44، 46، 45، 40، 50، 41، 42، 47، 51، 49) فقد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.57-4.15) ضمن درجة إمكانية تطبيق كبيرة.

خامسا : مجال المالية

جاءت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات مجال المالية كما هي موضحة في الجدول 7.

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس (المالية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية من وجهة نظر القادة الإداريين

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	60.	تعمل المديرية على مراقبة صرف الموازنة من خلال إجراءات الرقابة في قسم الرقابة.	4.22	0.84
2	59.	تدقق المديرية عملياتها المالية وحساباتها من خلال قسم التدقيق المالي والرقابة المالية وقسم التدقيق الداخلي.	4.19	0.88
3	61.	تعمل المديرية على إيجاد آليات تساعد الأقسام المالية على إعداد توصيات لخفض التكاليف وزيادة الإيرادات.	4.05	0.94
4	56.	تطبق المديرية إجراءات للرقابة المالية على جميع أمورها المالية.	4.02	0.80
5	52.	يوجد لدى المديرية دليل إرشادي لإعداد موازنتها.	3.97	0.86
6	57.	تصدر المديرية تقارير الموقف المالي والإنفاق والصرفيات من أجل اتخاذ القرارات المالية السليمة المتعلقة بالموازنة.	3.92	0.90
7	58.	تتبع المديرية سياسات شراء موحدة للحصول على ميزات إضافية عند الشراء.	3.89	0.89

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
8	.54	توزع المديرية مخصصاتها المالية بناءا على الأولويات المحددة مسبقا والحاجات المتوقعة.	3.88	0.86
9	.53	تقدر المديرية نفقاتها المختلفة من خلال إجراءات تضبط ذلك وبمشاركة مديري مدارسها.	3.80	0.92
10	.55	تطبق المديرية إجراءات خاصة لمعالجة مواطن الضعف في النظام المحاسبي.	3.78	0.85

يبين الجدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المالية، حيث جاءت الفقرة رقم (60) "تعمل المديرية على مراقبة صرف الموازنة من خلال إجراءات الرقابة في قسم الرقابة" بأعلى متوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري (0.84)، في حين جاءت الفقرة رقم (55) "تطبق المديرية إجراءات خاصة لمعالجة مواطن الضعف في النظام المحاسبي" بأدنى متوسط حسابي (3.78)وبانحراف معياري (0.85)، كما أن باقي الفقرات (59، 61، 56، 52، 57، 58، 54، 53) قد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.19-3.80) على الترتيب تنازلياً وضمن درجة إمكانية تقدير كبيرة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني

"هـل تـوجد فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة إمكانـية تطبـيق معاييـر جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديـريات التـربية فـي محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين تعزى إلى متغيرات: الجنس، أو الخبرة، أو المسمى الوظيفي، أو المديرية"؟

للإجابـة عـن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابـات أفـراد عينة الدراسة على إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين فـي المجالات والأداة ككل، حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمديرية، والمسمى الوظيفي، وفيما يأتي عرض لذلك.

أولا : متغير الجنس

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تطبيق معايير الجائزة في المجالات والأداة ككل حسب الجنس

	ذكر		أنثى	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	3.71	0.64	3.64	0.59
الأفراد	3.66	0.69	3.76	0.68
العمليات	3.63	0.64	3.63	0.73
المعرفة	3.89	0.53	3.87	0.61
المالية	4.02	0.60	3.87	0.71
الأداة ككل	3.77	0.54	3.75	0.59

يبـيّن الجـدول أعلاه فروقا ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانـية تطبـيق معاييـر جائـزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في

مديـــريات التـــربية في محافظة إربد في المجالات والأداة ككل، بسبب اختلاف فئات الجنس (ذكـــر، أنثى). حيث جاء مجال المالية بأعلى متوسط (4.02)، في حين جاء مجال العمليات بأدنـــى متوســـط (3.63) بالنسبة للذكور، أما بالنسبة للإناث فقد جاء مجالي المالية والمعرفة بأعلى متوسطين (3.87)، وجاء مجال العمليات بأدنى متوسط (3.63).

ثانيا : متغير الخبرة

جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تطبيق معايير الجائزة في المجالات والأداة ككل حسب الخبرة

	10-1		11 فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	3.64	0.69	3.69	0.61
الأفراد	3.78	0.67	3.68	0.69
العمليات	3.69	0.63	3.62	0.68
المعرفة	3.88	0.53	3.88	0.56
المالية	3.92	0.47	3.98	0.67
الأداة ككل	3.78	0.56	3.76	0.56

يبـــيّن الجدول أعلاه فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانـــية تطبـــيق معاييـــر جائـــزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديـــريات التـــربية في محافظة إربد في المجالات والأداة ككل، بسبب اختلاف فئات الخبرة (1-10 ســـنوات، 11 سنة فأكثر). وقد جاء مجال المالية بأعلى متوسط (3.92)،وجاء مجال القيادة بأدنى متوسط فيما يتعلق بسنوات الخبرة من 1 – 10، أما سنوات الخبرة 11 فأكثر فقد جـــاء ايـــضا مجـــال المالـــية بأعلـــى متوسط (3.98)، وجاء مجال العمليات بأدنى متوسط (3.62).

ثالثا : متغير المديرية

جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تطبيق معايير الجائزة في المجالات والأداة ككل حسب المديرية

	إربد الأولى		إربد الثانية		إربد الثالثة		بني كنانة		الرمثا		الأغوار		الكورة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	3.72	0.54	3.90	0.57	3.58	0.49	3.78	0.68	3.57	0.79	3.33	0.80	3.64	0.50
الأفراد	3.70	0.57	3.90	0.77	3.62	0.54	3.72	0.73	3.51	0.85	3.38	0.84	3.77	0.60
العمليات	3.59	0.59	3.79	0.76	3.66	0.45	3.63	0.78	3.52	0.82	3.51	0.68	3.69	0.61
المعرفة	3.88	0.53	4.02	0.67	3.78	0.35	3.83	0.65	3.94	0.57	3.80	0.44	3.89	0.51
المالية	4.05	0.62	4.17	0.59	3.91	0.55	3.90	0.83	3.90	0.59	3.89	0.58	3.88	0.58
الأداة ككل	3.78	0.45	3.95	0.64	3.70	0.39	3.77	0.65	3.67	0.67	3.56	0.61	3.77	0.50

يبيّن الجدول أعلاه فروقا ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية في محافظة إربد في المجالات والأداة ككل، بسبب اختلاف فئات المديرية (إربد الأولى، إربد الثانية، إربد الثالثة، بني كنانة، الرمثا، الأغوار، الكورة).

حيث جاء مجال المالية بأعلى متوسط بالنسبة لمديرية إربد الأولى وبمتوسط (4.05)، في حين جاء مجال العمليات بأدنى متوسط (3.59) بالنسبة لنفس المديرية، كما جاء مجال المالية أيضا بأعلى متوسط بالنسبة لمديرية إربد الثانية وبمتوسط (4.17)، في حين جاء مجال العمليات بأدنى متوسط (3.79) لنفس المديرية، وفيما يتعلق بمديرية إربد الثالثة فقد جاء مجال المالية أيضا بأعلى متوسط (3.91)، وجاء مجال القيادة بأدنى متوسط (3.58)، وجاء مجال

المالـــية بأعلى متوسط فيما يتعلق بمديرية بني كنانة (3.90)، بينما جاء مجال العمليات بأدنى متوســط لنفس المديرية (3.63). وجاء مجال المعرفة بأعلى متوسط (3.94) بالنسبة لمديرية الرمثا، في حين جاء مجال الأفراد بأدنى متوسط (3.51) لنفس المديرية.

أمـــا مديرية لواء الأغوار فقد جاء مجال المالية بأعلى متوسط (3.89) في حين جاء مجـــال القـــيادة بأدنـــى متوسط (3.33)، وجاء مجال المعرفة بأعلى متوسط بالنسبة لمديرية الكـــورة بمتوســط (3.89)، بيـــنما جـــاء مجال القيادة بأدنى متوسط بالنسبة لنفس المديرية وبمتوسط (3.64).

رابعا : متغير المسمى الوظيفي

جدول 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تطبيق معايير الجائزة في المجالات والأداة ككل حسب المسمى الوظيفي

	مدير تربية		مساعد مدير تربية		رئيس قسم		مدير مدرسة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	4.31	0.34	4.09	0.28	3.47	0.68	3.75	0.57
الافراد	4.33	0.60	4.16	0.45	3.35	0.70	3.82	0.63
العمليات	4.16	0.58	4.08	0.63	3.41	0.64	3.70	0.66
المعرفة	4.15	0.83	4.33	0.34	3.70	0.52	3.94	0.54
المالية	4.58	0.57	4.40	0.43	3.89	0.69	3.98	0.61
الأداة ككل	4.30	0.56	4.20	0.34	3.55	0.56	3.83	0.53

يبــيّن الجــدول أعلاه فروقا ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانــية تطبــيق معاييــر جائــزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديــريات التــربية في محافظة إربد في المجالات والأداة ككل، بسبب اختلاف فئات المسمى الوظيفي (مدير تربية، مساعد مدير تربية، رئيس قسم، مدير مدرسة).

وفيما يتعلق بالمقارنات البعدية على أداة الدراسة ككل، فإن الجدول 13 يوضح ذلك

جدول 12

المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر المسمى الوظيفي على الأداة ككل

الأداة ككل	مدير تربية	مساعد مدير تربية	0.10	0.991
		رئيس قسم	*0.76	0.013
		مدير مدرسة	0.47	0.216
	مساعد مدير تربية	مدير تربية	0.10-	0.991
		رئيس قسم	*0.66	0.042
		مدير مدرسة	0.37	0.428
	رئيس قسم	مدير تربية	*0.76-	0.013
		مساعد مدير تربية	*0.66-	0.042
		مدير مدرسة	*0.29-	0.001
	مدير مدرسة	مدير تربية	0.47-	0.216
		مساعد مدير تربية	0.37-	0.428
		رئيس قسم	*0.29	0.001

يبين الجدول 12 أن هـــناك فروقا بين مدير تربية ورئيس قسم وجاءت الفروق لصالح مديـــر تربية، وأيضا هناك فروق بين مساعد مدير تربية ورئيس قسم وجاءت الفروق لصالح مساعد مدير تربية، وهناك فروق بين مدير مدرسة ورئيس قسم وجاءت الفروق لصالح مدير مدرسة في الأداة ككل.

ولفحـــص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الرباعي على الأداة ككل وفقا لأثر متغيرات الجنس، والخبرة، والمديرية، والمسمى الوظيفي، والجدول 13 يوضح نتائج هذا التحليل.

جدول 13

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والخبرة والمديرية والمسمى الوظيفي في الأداة ككل لإمكانية تطبيق معايير الجائزة في مديريات التربية في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	1.079	1	1.079	3.799	0.052
الخبرة	0.042	1	0.042	0.146	0.703
المديرية	2.002	6	0.334	1.175	0.320
المسمى الوظيفي	7.524	3	2.508	8.832	0.000
الخطأ	70.430	248	0.284		
المجموع	80.514	259			

يبـــين الجـــدول 13 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجـــة إمكانـــية تطبـــيق الجائـــزة على الأداة ككل تعزى إلى متغيرات: الجنس، والخبرة، والمديرية، بينما توجد مثل هذه الفروق تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

ولفحـــص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لكل مجال تم استخدام تحليل التباين المـــتعدد وفقـــا لأثر متغيرات الجنس، والخبرة، والمديرية، والمسمى الوظيفي، والجدول 14 يوضح ذلك.

جدول 14

تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والخبرة والمديرية والمسمى الوظيفي في المجالات لإمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	القيادة	2.085	1	2.085	6.040	*0.015*
ويلكس=0.94	الأفراد	0.527	1	0.527	1.262	0.262
ح=0.11	العمليات	0.881	1	0.881	2.049	0.154
	المعرفة	0.742	1	0.742	2.534	0.113
	المالية	1.570	1	1.570	3.942	*0.048*
الخبرة	القيادة	0.310	1	0.310	0.897	0.344
ويلكس=0.98	الافراد	0.010	1	0.010	0.023	0.880
ح=0.51	العمليات	0.021	1	0.021	0.049	0.825
	المعرفة	0.116	1	0.116	0.395	0.530
	المالية	0.121	1	0.121	0.303	0.583
المديرية	القيادة	4.686	6	0.781	2.262	*0.038*
ويلكس=0.84	الافراد	3.777	6	0.629	1.506	0.177
ح=0.07	العمليات	1.795	6	0.299	0.696	0.653
	المعرفة	1.199	6	0.200	0.682	0.664
	المالية	2.622	6	0.437	1.097	0.365
الوظيفة	القيادة	8.102	3	2.701	7.823	*0.000*
ويلكس=0.84	الافراد	13.604	3	4.535	10.850	*0.000*
ح=0.000=	العمليات	7.543	3	2.514	5.848	*0.001*
	المعرفة	5.280	3	1.760	6.010	*0.001*
	المالية	3.813	3	1.271	3.190	*0.024*
الخطأ	القيادة	85.612	248	0.345		
	الافراد	103.651	248	0.418		
	العمليات	106.618	248	0.430		
	المعرفة	72.626	248	0.293		
	المالية	98.798	248	0.398		
الكلي	القيادة	99.612	259			
	الافراد	123.154	259			
	العمليات	116.229	259			
	المعرفة	79.124	259			
	المالية	106.601	259			

يبين الجدول 14 الآتي:

- وجـود فـروق ذات دلالـة إحـصائية عـند مـستوى الدلالـة (α=0.05) تعزى إلـى أثـر الجـنس، فـي مجال القيادة إذ بلغت قيمة ف (6.040) عند مستوى دلالة (0.015)، وكانـت لـصالح الذكور إذ بلغ المتوسط الحسابي للذكور في هذا المجال (3.61) بيـنما للإناث (3.94) وكذلك لمجال المالية إذ بلغت قيمة ف (3.942) عند مستوى دلالة (0.048)، وجاءت الفروق لصالح الذكور، أيضاً الوسط الحسابي(4.02) مقابل (3.87) للإناث كما يبين الجدول 9.

- عـدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى إلى أثر الخبرة، في جميع المجالات.

- وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى إلى أثر المديرية، في مجال القيادة، إذ بلغت قيمة ف (2.262) عند مستوى دلالة (0.038).

- وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى إلى أثر المسمى الوظيفي، في جميع المجالات.

ولمعـرفة اتجاهـات الفـروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام اختبار المقارنات البعدية بطريقة توكي، والجدولان 15، 16 يوضحان نتائج هذين الإختبارين.

جدول 15

المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر المديرية في مجال القيادة

(أ)المديرية	(ب)المديرية	الفرق بين المتوسطات (أ) - (ب)	مستوى الدلالة
اربد الأولى	اربد الثانية	0.18-	0.788
	اربد الثالثة	0.14	0.964
	بني كنانة	0.06-	0.999
	الرمثا	0.16	0.940
	الاغوار	0.39	0.137
	الكورة	0.08	0.995
اربد الثانية	اربد الأولى	0.18	0.788
	اربد الثالثة	0.32	0.435
	بني كنانة	0.12	0.972
	الرمثا	0.34	0.382
	الاغوار	*0.57	0.013
	الكورة	0.26	0.506
اربد الثالثة	اربد الأولى	0.14-	0.964
	اربد الثانية	0.32-	0.435
	بني كنانة	0.19-	0.869
	الرمثا	0.02	1.000
	الاغوار	0.25	0.811
	الكورة	0.06-	1.000
بني كنانة	اربد الأولى	0.06	0.999
	اربد الثانية	0.12-	0.972
	اربد الثالثة	0.19	0.869
	الرمثا	0.21	0.823
	الاغوار	0.44	0.081
	الكورة	0.13	0.946
الرمثا	اربد الأولى	0.16-	0.940
	اربد الثانية	0.34-	0.382
	اربد الثالثة	0.02-	1.000
	بني كنانة	0.21-	0.823
	الاغوار	0.23	0.866
	الكورة	0.08-	0.999
الاغوار	اربد الأولى	0.39-	0.137
	اربد الثانية	*0.57-	0.013
	اربد الثالثة	0.25-	0.811
	بني كنانة	0.44-	0.081
	الرمثا	0.23-	0.866
	الكورة	0.31-	0.452

يبين الجدول 15 الآتي:

- هناك فروق بين مديرية إربد الثانية ومديرية الأغوار، وجاءت الفروق لصالح مديرية إربـــد الثانية في مجال القيادة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمديرية اربد الثانية في مجال القيادة (3.90) مقابل (3.33) لمديرية الأغوار.

ويبين الجدول 16 المقارنات البعدية لطريقة توكي لآثار المسمى الوظيفي على المجالات وعلى الأداة ككل.

جدول 16

المقارنات البعدية بطريقة توكي لأثر المسمى الوظيفي في المجالات والأداة ككل

	المسمى الوظيفي (أ)	المسمى الوظيفي (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ) - (ب)	مستوى الدلالة
القيادة	مدير تربية	مساعد مدير تربية	0.23	0.932
		رئيس قسم	*0.84	0.014
		مدير مدرسة	0.57	0.165
	مساعد مدير تربية	مدير تربية	0.23-	0.932
		رئيس قسم	0.61	0.125
		مدير مدرسة	0.34	0.606
	رئيس قسم	مدير تربية	*0.84-	0.014
		مساعد مدير تربية	0.61-	0.125
		مدير مدرسة	*0.27-	0.005
	مدير مدرسة	مدير تربية	0.57-	0.165
		مساعد مدير تربية	0.34-	0.606
		رئيس قسم	*0.27	0.005
الأفراد	مدير تربية	مساعد مدير تربية	0.17	0.975
		رئيس قسم	*0.99	0.006
		مدير مدرسة	0.51	0.302
	مساعد مدير تربية	مدير تربية	0.17-	0.975
		رئيس قسم	*0.81	0.036
		مدير مدرسة	0.34	0.654
	رئيس قسم	مدير تربية	*0.99-	0.006
		مساعد مدير تربية	*0.81-	0.036
		مدير مدرسة	*0.47-	0.000
	مدير مدرسة	مدير تربية	0.51-	0.302
		مساعد مدير تربية	0.34-	0.654
		رئيس قسم	*0.47	0.000
العمليات	مدير تربية	مساعد مدير تربية	0.08	0.997
		رئيس قسم	0.75	0.066
		مدير مدرسة	0.46	0.417
	مساعد مدير تربية	مدير تربية	0.08-	0.997
		رئيس قسم	0.67	0.123
		مدير مدرسة	0.38	0.585
	رئيس قسم	مدير تربية	0.75-	0.066
		مساعد مدير تربية	0.67-	0.123
		مدير مدرسة	*0.29-	0.007
	مدير مدرسة	مدير تربية	0.46-	0.417
		مساعد مدير تربية	0.38-	0.585
		رئيس قسم	*0.29	0.007

	المسمى الوظيفي (أ)	المسمى الوظيفي (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ) - (ب)	مستوى الدلالة
المعرفة	مدير تربية	مساعد مدير تربية	0.18-	0.950
		رئيس قسم	0.45	0.281
		مدير مدرسة	0.21	0.828
	مساعد مدير تربية	مدير تربية	0.18	0.950
		رئيس قسم	0.63	0.059
		مدير مدرسة	0.39	0.379
	رئيس قسم	مدير تربية	0.45-	0.281
		مساعد مدير تربية	0.63-	0.059
		مدير مدرسة	*0.24-	0.008
	مدير مدرسة	مدير تربية	0.21-	0.828
		مساعد مدير تربية	0.39-	0.379
		رئيس قسم	*0.24	0.008
المالية	مدير تربية	مساعد مدير تربية	0.18	0.970
		رئيس قسم	0.69	0.091
		مدير مدرسة	0.60	0.160
	مساعد مدير تربية	مدير تربية	0.18-	0.970
		رئيس قسم	0.51	0.311
		مدير مدرسة	0.42	0.462
	رئيس قسم	مدير تربية	0.69-	0.091
		مساعد مدير تربية	0.51-	0.311
		مدير مدرسة	0.08-	0.761
	مدير مدرسة	مدير تربية	0.60-	0.160
		مساعد مدير تربية	0.42-	0.462
		رئيس قسم	0.08	0.761

- هناك فروق بين استجابات مدراء التربية ورؤساء الأقسام على مجال القيادة جاءت لصالح مدراء التربية، كما أن هناك فروق بين استجابات رؤساء الأقسام ومدراء المدارس على مجال القيادة لصالح مدراء المدارس.

- توجد فروق بين استجابات مدراء التربية ورؤساء الأقسام لصالح مدراء التربية، وأيضا هناك فروق بين مساعدي مديري التربية ورؤساء الأقسام لصالح مساعدي مديري التربية، وتوجد فروق بين استجابات مدراء المدارس ورؤساء الأقسام لصالح مدراء المدارس في مجال الأفراد، كما أن هناك فروقا بين استجابات مدراء المدارس ورؤساء الأقسام لصالح مدراء المدارس في مجالي العمليات والمعرفة، ولم تظهر الفروق في مجال المالية باستخدام طريقة توكي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتـــضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي خلصت إليها الدراسة، كما أنه يتضمن عدداً من التوصيات التي قدمتها الباحثة بناءً على نتائج الدراسة.

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول

"ما درجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين؟"

أشـــارت نـــتائج الدراســـة إلـــى أن جميع مجالات أداة الدراسة: (المالية، والمعرفية، والأفـــراد، والقيادة، والعمليات) قد حصلت على درجة إمكانية تطبيق (كبيرة) من وجهة نظر القـــادة الإداريين في مديريات تربية محافظة إربد، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.76-3.97) على الترتيب.

وتعـــزو الباحـــثة هـــذه النتيجة إلى أن الممارسات التي تُمارس في مديريات التربية والتعلـــيم فـــي محافظـــة إربد، والمتعلقة بالجوانب القيادية،- من حيث إتباع تطبيق القوانين والأنظمـــة، وتبنـــي فلسفة تعليمية تعكس القيم، إضافة إلى الممارسات المتعلقة بالاستثمار في رأس المـــال البشري، وإجراءات تقييم الأداء، ووضع برامج تدريبية للعاملين في المديريات، والمرونة التي تتبع في العمليات، وتحسين الخدمات، وقيام الإدارات بتطبيق استخدام الحاسوب والإنتـــرنت في عملياتها وغيرها من الممارسات- تشكل بيئة مناسبة ومناخاً ملائماً لإمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية في محافظة إربد.

كمـــا أن هـــذه النتيجة تعكس الواقع الذي تعيشه مديريات التربية والتعليم في محافظة إربـــد من حيث الجوانب القيادية، والمالية، والأفراد، والمعرفة، والذي يشير إلى التوجه نحو الـــسعي للإبداع في مديريات التربية، كما أنها تعكس الرؤية الواضحة للقادة الإداريين لأهمية الـــسعي نحـــو تطبـــيق الأداء المتميز والشفافية، إيمانا منهم بأن ذلك يجعل المديريات تسعى لتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية.

وفـــيما يـــتعلق بفقـــرات مجـــال القـــيادة، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الفقرات (1، 3، 13، 12، 4، 5، 14، 6، 12، 11، 9) ذوات الرُتب(1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 9، 8، 10، 11، 12) علـــى التـــرتيب، قـــد حـــصلت علـــى متوســـطات حسابية تراوحت ما بين (3.15-3.50)على الترتيب ، ضمن درجة إمكانية تطبيق (كبيرة).

وتـــرى الباحـــثة أن هـــذه النتيجة منطقية؛ إذ لا يتصور أن تكون القيادة ذات كفاءة وفاعلـــية عالية دون أن تملك فلسفة تعكس قيمها، ودون أن تركز على الأهداف الوطنية أولاً، فهذه الأمور هي الأسس التي تقوم عليها القيادة.

كمـــا أشـــارت نتائج الدراسة إلى أن الفقرات: (10:" تقوم المديرية من خلال اللجان الفـــرعية بعمليات مراجعة لدرجة تنفيذ خططها الاستراتيجية وأدائها شهريا" ، 7:" يوجد لدى المديـــرية صندوق لتلقي اقتراحات العاملين لتطوير العمل" ، 8: " تضع المديرية أسس اختيار أفـــضل موظف ضمن الوصف الوظيفي لكي قسم أو مدرسة") ذوات الرُتب (12، 13، 14) علـــى التـــرتيب، قـــد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.23-3.47) على التـــرتيب تصاعدياً، وضمن درجة إمكانية تطبيق (متوسطة). وترى الباحثة أن مضامين هذه الفقـــرات إنمـــا هـــي جوانب إدارية تسهم في زيادة فاعلية القيادة في المؤسسة التربوية، فإن إمكانـــية قيام القادة الإداريين في تربية إربد الأولى، وإربد الثانية، وإربد الثالثة، وبني كنانة، والـــرمثا والأغـــوار والكـــورة، بتفعيل صندوق اقتراحات العاملين، ووجود أسس موضوعية

لاختـــيار أحـــسن موظـــف إن ذلك سوف يساهم في تحقيق العدالة والشفافية مما يعزز إنتماء العاملين للمؤسسات التي يعملون بها.

أمـــا ما يتعلق بفقرات مجال الأفراد، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الفقرات (17، 16، 19، 18، 22، 15، 21، 25، 28، 20، 23، 24، 27) ذوات الرتب (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13) على الترتيب، قد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.55-3.98) على الترتيب تصاعدياً، وضمن درجة إمكانية تطبيق (كبيرة).

وتعـــزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تمارس وتقـــوم بالإجراءات المناسبة التي تسهم في إيجاد وتوفير بيئة ومناخ مناسبين لإمكانية تطبيق معاييـــر جائـــزة الملك لتميز الأداء. وإن أبرز هذه الإجراءات تتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري في المديريات، لأن رأس المال البشري هو الثروة الحقيقية للمؤسسة. إضافة إلى اتخـــاذ الإجـــراءات الكفـــيلة في التعيين على حساب التعليم الإضافي، وإيجاد برامج تدريبية للمديرين، إضافة لذلك تسعى مديريات التربية لتبني الموضوعية، والعدالة، والمسؤولية.

في حين أن الفقرتين (26: " تقيم المديرية برامجها التدريبية بصورة منتظمة للوقوف علـــى كلفـــتها مقابل فوائدها ومدى جدواها"، 29: " توفر المديرية استبانة لقياس مدى رضا موظفـــيها وتحديـــد احتياجاتهم واهتماماتهم وتطبقها بشكل دوري") ذواتي الرتبتين (14، 15) علـــى التـــرتيب، قد حصلتا على متوسطين حسابين مقدارهما (3.44؛ 3.20) على الترتيب، وضمن درجة إمكانية تطبيق (متوسطة).

وتـــرى الباحثة أن هذه النتيجة ترجع إلى أن عملية قياس الرضا الوظيفي للعاملين، يحتاج إلى جهـــود، وقدرات كبيرة من قبل وزارة التربية، والأفراد أنفسهم؛ إذ يلعب الجانب المادي دور المعيق أمام وضع برامج تدريبية وتقويمها.

وفـيما يتعلق بفقرات مجال العمليات، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الفقرات (39، 34، 32، 35، 33، 37، 30، 31) ذوات الـرُتب (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) قـد حصلت على متوسطات حسابية مقدارها (3.51–4.17) على الترتيب تصاعدياً، وضمن درجة إمكانية تطبيق (كبيرة) من وجهة نظر أفراد الدراسة.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية، إذ لا يُتصور أن تُمارس العمليات في مديريات التـربية والتعلـيم دون أن تكون وفقاً للقوانين والأنظمة، وأن لا يكون التقويم للأداء من غير اعتماد الجودة، والإنجاز، ودقته. كما أن ممارسة العمليات يحتاج إلى أساليب ووسائل متعددة كالبريد الإلكتروني، والنشرات، والملصقات، والكتيبات، والإذاعة والتلفزيون وغيرها. وبما أن هذه العمليات تُمارس في مديريات التربية في محافظة إربد جاءت وجهة نظر القادة الإداريين الذين يمارسون ذلك بدرجة (كبيرة).

فـي حين أشارت النتائج إلى أن الفقرتين (36: " تجمع المديرية المعلومات عن آراء واحتـياجات وتوقعات المواطنين من خلال وسائل متعددة"، 38: " تقيس المديرية مدى رضا متلقـي الخدمـة (المواطنـين، الطلـبة،...) من خلال الاستبانات المختلفة") ذواتي الرتبتين (9، 10) علـى التـرتيب، قـد حصلتا على أدنى متوسطين مقدارهما (3.40؛ 3.31) على التـرتيب، وضمن درجة إمكانية تطبيق (متوسطة). وتعزو الباحثة ذلك إلى صعوبة التعرف على آراء الناس وتوقعاتهم من خلال استبانات يتم توزيعها، إضافة إلى عدم الجدوى من هذه الأسـاليب. كما أنه من الصعوبة بمكان أن تصرف المديريات أوقاتها في عملية قياس درجة رضا المواطنين عما يقدم من خدمات.

أمـا مـا يـتعلق بفقـرات مجـال المعرفة، فقد أظهرت نتائج الدراسة بأن الفقرات (43، 44، 46، 45، 40، 50، 41، 42، 47، 51، 49) ذوات الرتب (1، 2، 3، 4، 5، 6،

7، 8، 9، 10، 11) علـــى التـــرتيب، قـــد حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.57-4.38) على الترتيب تصاعدياً، وضمن درجة إمكانية تطبيق (كبيرة).

وتـــرجع الباحـــثة هذه النتيجة إلى أن سعي وزارة التربية والتعليم على مواكبة كافة المـــستجدات التربوية والإدارية تطلب منها العمل على الأخذ بالجانب التكنولوجي في العملية التربوية التعليمية، من خلال توظيف التكنولوجيا في الممارسات الإدارية، والتي تتمثل في عقد دورات تدريبـــية للمواطنـــين على استخدام الحاسوب، وقيام الإدارات التربوية للموظفين على اســـتخدام الحاســـوب، وقـــيام الإدارات التـــربوية بحوســـبة أعمالها، واستخدام نظام البريد الإلكترونـــي، إضافة إلى توجه المديريات إلى الاقتصاد المعرفي من خلال إيجاد البنية التحتية الملائمـــة والمناســـبة لتوظيف المعرفة في مديريات التربية؛ مما يسهل عملية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

كمـــا أشارت النتائج إلى أن الفقرة (48: " تفعل المديرية الاتصالات الإدارية الداخلية بـــين موظفيها (استخدام البريد الإلكتروني، الاجتماعات")) جاءت في المرتبة الأخيرة (12) وضمن درجة إمكانية تطبيق (متوسطة). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة خبرة وفعالية أداء القادة الإداريين في عملية إدارة الاجتماعات والتبادل للآراء من خلال الإنترنت، كما أن درجة الاهتمام بالبريد الإلكتروني غير فعالة، وغير مناسبة.

وأخيـــراً، فقـــد أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع فقرات مجال المالية جاءت ضمن درجـــة إمكانـــية تطبـــيق (كبيرة) في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. وقد جاءت المتوســـطات الحسابية لكل فقرة من الفقرات متساوية أو متقاربة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلـــى أن الجوانب المالية تحتاج إلى دقة متناهية في العمل، وإلى وضع الآخرين المناسبين في أماكن عملهم، بالإضافة لما تحتاجه المديرية من وضع الأسس المناسبة لتفعيل العمل القيادي.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني

"هـل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية في محافظة إربد تعزى إلـى متغيرات: الجنس، أو الخبرة، أو المديرية، أو المسمى الوظيفي من وجهة نظر القادة الإداريين؟"

أشـارت نتائج السؤال الثاني إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية في محافظة إربد تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور وعلى أداة الدراسة الكلية.

وتعـزو الباحـثة هـذه النتـيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من الذكور أكثر اطلاعاً وممارسـة للجـوانب الإدارية والفنية المتعلقة بمجالات الدراسة كالقيادة، والأفراد، والمعرفة. إضافة إلى أن اغلب القادة الإداريين من مديري التربية، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام هم من فـئة الذكور، وهم في موقع المسؤولية المباشرة لوضع البرامج والاستراتيجيات المناسبة. مما كان له أثر في أن يكونوا على دراية أكبر من الإناث حول إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

كمـا أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لأثر الخبرة والمديرية في درجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية في محافظة إربد وعلى كافة مجالات أداة الدراسة (القيادة، والعمليات، والأفراد، والمعرفة، والمالية).

وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية، ذلك أن جميع المديريات في محافظة إربد تقوم بتنفيذ السياسات التربوية في الأردن النابعة والمشتقة من الفلسفة التربوية، وأن القائد الإداري يـتطلب مـنه القيام بالعديد من الواجبات والأعمال والمسؤوليات الإدارية، والقيادية، والفنية،

والاجتماعـــية، التي تعكس الفلسفة الواضحة للمؤسسة التربوية، وتسعى لتحقيق أهداف العملية التعليمية في الأردن؛ ولذلك لم يكن للخبرة، أو المديرية (كمكان) أثر في إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

كمــا أظهــرت نــتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والــشفافية فـــي مديريات التربية في محافظة إربد على الأداة ككل، تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي ولصالح مدير تربية مقابل مساعد مدير تربية، ومساعد مدير تربية مقابل رئيس قسم، ومدير مدرسة مقابل رئيس قسم، وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية، إذ أن مدير التربية هو بحكـــم واضـــع أو مـــشارك في وضع السياسات المناسبة، وهو بمثابة القائد الإداري لمديرية التربية التي يعمل فيها، وبحكم هذا الموقع الوظيفي فهو على درجة أعلى من غيره من حيث معــرفة درجـــة إمكانـــية التطبيق لمعايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والــشفافية. إضافة إلى أن مدير التربية كان في السابق رئيس قسم، ثم مساعد مدير تربية ثم أصبح مديراً للتربية، مما يُشعر بأنه يمتلك الرؤية الواضحة أكثر من غيره.

في حين أن النتائج أشارت إلى أن مدير المدرسة يرى إمكانية التطبيق لمعايير الجائزة أكثر من رئيس القسم وعلى جميع مجالات أداة الدراسة. ,وهذه النتيجة سببها أن رئيس القسم في مديرية التربية يكون مسؤولاً عن عدد محدود من العاملين والموظفين؛ في حين أن مدير المدرسة يتعامل مع عدد كبير من المعلمين والإداريين، والطلبة؛ مما يجعله متلمساً لما عليه الواقع فعلاً.

التوصيات

- ضرورة قيام القادة الإداريين في مديريات التربية باتخاذ الوسائل والأساليب الكفيلة بتطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.
- أهمية إجراء دراسات ميدانية أخرى حول درجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في بقية محافظات المملكة ومديريات التربية والجامعات.
- ضرورة تقدم المدارس للمنافسة على الجائزة.
- ضرورة قيام مديريات التربية بنشر مفاهيم الشفافية والجودة والإبداع الإداري لدى المديريات والمدارس التابعة لها.
- ضرورة قيام مديري التربية في المديريات بعمل مراجعة دورية لخطط المديرية الإستراتيجية، والتعرف على الاحتياجات التدريبية للموظفين.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبـو الـوفا، جمـال. (1998). دور نظار ومديري المدارس الثانوية العامة في تحقيق جودة الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية لمحافظة القنيوبية. **مجلة التربية**، العدد (70)، كلية التربية، جامعة القاهرة.

أبـو فـارس، محمود. (1990). **الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن.

أحمـد، إبـراهيم أحمـد . (2003). **الجـودة الـشاملة فـي الإدارة التعليمية والمدرسية**، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

ارتـيمة، ماجـدة سليمان .(2005). **شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسـة ميدانـية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

أيـوب، علـي محمد. (2000). **تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد.

البرنامج التربوي للبحوث التربوية والمناهج. (2003). **أهمية الجوائز التربوية**، استرجع في 2006/7/3 من المصدر www.moe.eduw/parnamig.

البرنامج الثقافي لقطاع البحوث التربوية والمناهج .(2003). **بعض الجوائز العالمية**، استرجع فـي 1/7/ 2006 مـن المـصدر http://www.moe.edu.kw/parnimig .prices/htm

جوائــز الــشيخ خليفة للامتياز .(2006). **جائزة الشيخ خليفة للمعلم المتميز**، استرجع في 2006/7/1 من المصدر http://www.uaekhalifa.com.

حديــد، موفق. (2000). **الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف**. عمان: دار الحامد للنشر.

حريم، حسين. (2003). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. عمان: دار ومكتبة الحامد.

حنورة، مصري. (2003). دور المدرسة الحديثة في تربية الإبداع ورعاية التفوق، **المجلة التربوية**، المجلد (18)، العدد (79)، جامعة الكويت: الكويت.

خرابــشة، عــبد. (1997). **الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة**، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية.

خطاطــبة، ســهى محمــود حسن. (2002). **مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الــثانوية الحكومــية فــي الأردن من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك: إربد.

الخطيب، أحمد. (2003). **الإدارة الجامعية: دراسات حديثة**، الطبعة الأولى، الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

دربــاس، أحمــد سعيد. (1994). إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، **رسالة الخليج العربي**، مكتبة التربية لدول الخليج، المجلد (14)، العدد (50)، الرياض، ص ص 15-40.

دعيــبس، مــنال فؤاد. (2004). **مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك: الأردن.

الديـوان الملكـي الهاشـمي .(2002). **جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية**، استرجع في 2006/3/25 من المصدر www.Kingabdullah.jo.

رئاسة الوزراء .(2006). **جائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز**، استرجع في 6/24/ من 2006 من المصدر www.pm.gov.jo/arabic/index

.www.queenraniaaward.org

الرجب، غازي محمود يوسف. (2001). **مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المـدارس الـشاملة فـي محافظـة إربـد**. رسـالة ماجـستير غيـر منـشورة. جامعة اليرموك: الأردن.

الرحيل، محمد صايل الخضر. (2004). **اتجاهات مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد نحـو التطويـر الإداري في وزارة التربية والتعليم**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك: إربد.

الزواوي، خالد محمد. (2003). **الجودة الشاملة في التعليم**.الطبعة الأولى. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

الـسعود، راتب. (2002). إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد (2)، العدد الثاني، ص ص 55-105.

السلمي، علي. (2001). **خواطر في الإدارة المدرسية**، الطبعة الأولى، القاهرة: دار غريب.

الـشامان، أمـل بـنت سـلامة. (2001). أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديـراتها في أداءهم الوظيفي من وجهة نظرهم، **مجلة جامعة الملك سعود**، المجلد (13)، الرياض، ص ص 337-438.

شبكة الرحال الإماراتية. (2006). **جائزة الشيخ خليفة للمعلم المتميز** ، استرجع في

2006/7/3 من المصدر www.Uaekhalifa.com.htm.

الشلول، عبد الرحمن حمدان. (2003). **اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك: الأردن.

الشيخ، علي. (1997). الشفافية في الخدمة المدنية، **تجربة وزارة التنمية الإدارية**، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية.

الطائي، حميد عبد النبي. (2003). **إدارة الجودة الشاملة**،الطبعة الأولى. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.

الطبيشات، علي محمود عطية. (2004). **دور أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة استكشافية في قطاع الهندسة الطبية الأردني.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك: الأردن.

عبد العزيز، سمير محمد. (1999). **جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: رؤية اقتصادية فنية إدارية**، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع الفنية: الإسكندرية.

عليمات، صالح ناصر. (2004). **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير.** الطبعة الأولى. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الغافري، صالح. (2004). **درجة تطبيق إدارة الجودة مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان كما يتصورها مديرو المدارس.** رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة اليرموك، الأردن.

القبيسي، محمد سعيد مهير. (2002). **واقع الإبداع في الدوائر الحكومية: دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.

القريوتـــي، محمـــد قاسم. (2004). **مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، والوظائف**. الطبعة الثانية. الأردن: دار وائل للنشر.

القطاونـــة، مـــنار إبراهيم. (2000). **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانـــية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

اللوزي، عباس. (1995). **الجودة الشاملة**. عمان: جامعة الإسراء.

اللوزي، محمد. (2002). **التنمية الإدارية**. الأردن: دار الكتاب.

محمـــد، حـــرب عطـــية. (1995). **احتـــياجات التطوير المهني والإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الكويتية**، رسالة دكتوراه غير منشورة. السودان: أم درمان.

المـــسيليم، محمـــد وزنيل، فضة. (1992). دراسة لمعوقات الأنشطة الابتكارية في مدارس التعلـــيم الـــثانوي فـــي الكويت من وجهة نظر عينة من النظار والناظرات، الكويت: جامعـــة الكويت، **المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (6)**، العدد (24)، ص ص 220-195

مكـــتب التـــربية العربـــي لدول الخليج. (2006). **جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمـــــي المتميـــــز**،اســـترجع فـــي 2006/6/21 مـــن المصـــدر .www.hamdanaward.com/arabic/award/gulf

المهـــدي، إبراهيم محمد. (1997). **تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تصحيح برامج التعليم الإداري**. بحث مقدم في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة، نبها، جامعة الزقازيق، 11-12 مايو 1997.

وزارة التربية والتعليم. (2005). **جائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز**، استرجع في 25 /6/ 2006 من المصدر http://www.moe.gov.jo.

وزارة التـــــربية، الكـــــويت، اســـــترجع فـــــي 2006/6/27 مـــــن المـــــصدر www.moe.edu.Kw/parnamig/prices.htm.

المراجع الأجنبية

Allan, Peter. (1994). "Designing and Implementing an Effective Performance Appraisal System", *Review of Business*, *Vol.16*, Issue2,pp 1-24.

Gill, Brain. (1998). Effective Performance Appraisals, *American Printer*, Vol. 221, Issue 5, pl-3.

Hernande Z, J .(2002). Total Quality Management in Education: The Application of TQM in Texas School District. *DAI*- A 62/11, p. 3639.

McCoy, Mary Helel .(1995). Leadership Perspective of Practics, U.S. louisianan, Paper Presented at Annual Meeting of the South West. *Educational Research Association Dallas*.

Sadler, B .(1996). An Examination of Total Quality Management As Perceived by Selected Alabara Principals. *DAI.* A 57/06, p.2309.

Williams, J .(1997). Total Quality Management Continuous Improvement - Initation and Implementation A diffusion Study of Two Northeast Ohio Public School Districts. *DAI*- A, 57/08, p.3355.

Wood ford, Kelly and Mase, Jeanne D .(2002). "Employee Performance Evaluations: Administrating and Writing them Correctly in the Mult - National Setting", *Equal Opportunities International*, Vol. 21, No, 4, pp 1-8.

الملاحق

الملحق أ

معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي و الشفافية

المعيار الرئيسي	المعيار الفرعي	العوامل
1- القيادة، وخصص له (200) نقطة. ويفحص هذا المعيار قدرة القيادة على توفير الموارد و المساهمة بشكل فاعل في تحقيق الأهداف الوطنية التي تركز على المواطن و تهدف إلى تحقيق النتائج .	المعيار الفرعي رقم (1) - إطار عمل التخطيط الاستراتيجي.	أ- الرؤية والرسالة. ب- الاستراتيجية. ج - صلتها بالأهداف الوطنية.
	المعيار الفرعي رقم (2) الثقافة الداعمة (المساندة).	أ - القيم. ب - تأهيل الموظفين و تمكينهم.
	المعيار الفرعي رقم (3) المراقبة و التقييم.	أ- تحقيق المخرجات المستهدفة. ب- التعاون. ج - إدارة المخاطر.
2- الأفراد، وخصص له (200) نقطة . يفحص هذا المعيار جهود المؤسسة في بناء والمحافظة	المعيار الفرعي رقم (1) الإدارة.	أ - وصف و تصنيف الوظائف. ب - التوظيف. ج - تقييم الأداء. د - المكافآت و الحوافز.

على بيئة عمل داعمة تشجع الأداء المتميز على المستويين الشخصي و المؤسسي .	المعيار الفرعي رقم (2) التخطيط.	أ – التنبؤ. ب – التخطيط المساري أو الإحلالي.
	المعيار الفرعي رقم (3) التدريب و التطوير.	أ – تدريب الموظفين. ب – التطوير الإداري.
	المعيار الفرعي رقم (4) رعاية الموظفين.	أ – علاقات الموظفين. ب – الاحتفاظ بالموظفين.
3 – العمليات , وخصص له (200) نقطة . يفحص هذا المعيار تصميم و تنفيذ العمليات التي تستخدمها المؤسسة لتقديم خدمات أساسية.	المعيار الفرعي رقم (1) إدارة العمليات وتبسيطها.	أ – تصميم العمليات و تنفيذها ب – تبسيط الإجراءات.
	المعيار الفرعي رقم (2) إدارة العلاقات مع المتعاملين.	أ – احتياجات متلقي الخدمة و توقعاتهم ب – رضا متلقي الخدمة. ج – بناء علاقات مع الموردين. د – التحسين المستمر.

4 - المعرفة, وخصص له (200) نقطة. يفحص هذا المعيار نظم إدارة المعرفة في المؤسسة و استراتيجياتها.	المعيار الفرعي رقم (1) عمليات المعرفة.	أ – الوعي و الالتزام. ب – التخطيط و التنفيذ.
	المعيار الفرعي رقم (2) الأثر المعرفي.	أ – نشر و تعميم المعرفة. ب – المراجعة و التقييم.
	المعيار الفرعي رقم (3) الاتصالات.	أ – الاتصالات الداخلية. ب – الاتصالات الخارجية.
5 - المالية وخصص له (200) نقطة . يفحص هذا المعيار الإدارة المالية للمؤسسة وعملية إعداد الموازنة	المعيار الفرعي رقم (1) التخطيط.	أ – الإيرادات و النفقات ب – التقديرات. ج – المخصصات.
	المعيار الفرعي رقم (2) التطبيق	أ – الإدارة المالية. ب – المشتريات. ج – إدارة المخزون.
	المعيار الفرعي رقم (3) التقييم المالي	أ – التدقيق. ب– المراقبة. ج – القياس. د – التوصيات.

الملحق ب

الإستبانة

جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: (درجة إمكانية تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في مديريات التربية في محافظة إربد من وجهة نظر القادة الإداريين فيها). وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك.

وقد قامت الباحثة بتصميم هذه الاستبانه المكونة من (61) فقرة، والموزعة على خمسة مجالات هي: القيادة ،والأفراد ، والعمليات ، والمعرفة ، والمالية .و تمثل هذه المجالات المعايير الرئيسية التي تستند إليها الجائزة في عملية التقييم، وقد أخذت هذه المعايير من التقرير النهائي رقم 60768 على 18/30 الخاص بوزارة التربية والتعليم والصادر عن الجهة المشرفة على الجائزة بتاريخ 1426/10/20 الموافق 2005/11/22م.

لذا، ترجو الباحثة منكم الإجابة عن فقرات أداة الدراسة وذلك بوضع إشارة (×) مقابل كل فقرة من الفقرات.

واقبلوا فائق الاحترام

الباحثة

إيمان علي قاسم مفضي

إشراف الدكتور

نواف موسى شطناوي

المعلومات الشخصية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

الخبرة: ☐ 1- أقل من10سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

المديرية: ☐ إربد الأولى ☐ إربد الثانية ☐ إربد الثالثة

☐ بني كنانة ☐ الرمثا ☐ الأغوار ☐ الكورة

المسمى الوظيفي: ☐ مدير تربية ☐ مساعد مدير تربية ☐ رئيس قسم ☐ مدير مدرسة

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
أولاً:	المعيار الرئيسي الأول: القيادة					
1	يوجد لدى المديرية رسالة تعكس فلسفتها وقيمها.					
2	تضع المديرية خطة استراتيجية تعكس اتجاهاتها وأهدافها وترتبط بالأجندة الوطنية.					
3	تتبع المديرية أساليب وإجراءات تضمن من خلالها تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات بكل نزاهة وشفافية.					
4	تعمل المديرية على رفع المستوى العلمي والتربوي للعاملين لديها.					
5	تتعامل المديرية مع موظفيها بروح الفريق الواحد والإبداع والتعلم المستمر.					
6	تسعى المديرية لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها لإكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات الإدارية والتربوية المعاصرة.					
7	يوجد لدى المديرية صندوق لتلقي اقتراحات العاملين لتطوير العمل.					
8	تضع المديرية أسس اختيار أفضل موظف ضمن الوصف الوظيفي لكل قسم أو مدرسة.					
9	توفر المديرية فرصا متكافئة للمواطنين في الحصول على الخدمات في شتى المناطق.					
10	تقوم المديرية من خلال اللجان الفرعية بعمليات مراجعة شهرية لدرجة تنفيذ خططها الاستراتيجية وأدائها.					
11	تتبنى المديرية أهداف أداء كمية ونوعية وأساليب تصحيحية لخططها الاستراتيجية تتماشى مع خطتها الاستراتيجية وتحدد كيفية تقييمها.					
12	تطبق المديرية إجراءات تصحيحية ووقائية لمعالجة الانحرافات في الأولويات والجداول الزمنية.					
13	تعطي المديرية الأولوية للأهداف الوطنية على الأهداف الخاصة (التعداد السكاني، الانتخابات،...) في علاقاتها مع المؤسسات الحكومية الأخرى.					
14	تعمل المديرية على التنسيق والتعاون مع شركائها المحليين ممن يسهمون في تحقيق أهدافها					
ثانياً:	المعيار الرئيسي الثاني: الأفراد					
15	تحدد المديرية المخاطر التي تمنعها من تحقيق أهدافها الوطنية وتتعامل مع هذه المخاطر بكفاءة.					
16	تستخدم المديرية بطاقات الوصف الوظيفي طبقا لأحكام نظام الخدمة المدنية والتنظيم الإداري للوزارة.					
17	تستثمر المديرية رأسمالها البشري من خلال تطبيق أسس التنقلات الداخلية لتعبئة الشواغر بالمؤهلات والمهارات المطلوبة					
18	تتبع المديرية سياسات واضحة في مجالات التعيين على حساب التعليم الإضافي.					
19	تستخدم المديرية سجلات تقييم الأداء لمساعدة موظفيها على تحسين أدائهم.					
20	تعقد المديرية ورش عمل توعويه لموظفيها حول إجراءات ووسائل تقييم الأداء ووسائله.					

21	تكافئ المديرية الأداء الجيد وتحفز موظفيها على السعي نحو التميز بطرق موضوعية وعادلة .					
22	تستخدم المديرية التنبؤ التقديري لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية والمهارات اللازمة.					
23	تعمل المديرية على تهيئة موظفيها لأن يحلوا في المواقع القيادية من خلال تفويض الصلاحيات وتدريب الموظفين وعمل برامج تنمية القيادات التربوية.					
24	تراعي المديرية الموضوعية والعدالة والشفافية في برامج الإحلال الوظيفي.					
25	توفر المديرية برامج تدريب وتطوير لموظفيها مبنية على تحديد احتياجاتهم التدريبية.					
26	تقيم المديرية برامجها التدريبية بصورة منتظمة للوقوف على كلفتها مقابل فوائدها ومدى جدواها.					
27	توفر المديرية عددا من برامج الرعاية لموظفيها(إسكان نادي المعلمين, اللجان الاجتماعية).					
28	توفر المديرية بيئة العمل الصحية والآمنة لجميع موظفيها.					
29	توفر المديرية استبانه لقياس مدى رضا موظفيها وتحديد احتياجاتهم واهتماماتهم وتطبقها بشكل دوري					
ثالثاً: المعيار الرئيسي الثالث: العمليات						
30	تقيس المديرية بشكل دوري مدى احتفاظها بمعلميها وموظفيها وتشجع هذا الاحتفاظ من خلال الترقيات والعلاوات والمشاركة في المؤتمرات المحلية والخارجية.					
31	تحصر المديرية عملياتها وتحللها ضمن إجراءات ومخططات توضح سير عملياتها المختلفة.					
32	تضمن المديرية التداخل بين عملياتها من خلال تحديد المسؤوليات في الإجراءات المختلفة من خلال نظام إدارة الجودة المطبق.					
33	تصمم المديرية عملياتها المتكاملة بشكل شامل يضمن التداخل المرن.					
34	تعمل المديرية على تبسيط إجراءاتها بشكل يسهم في تحسين تقديم الخدمات بأقصى سرعة وأقل جهد.					
35	تقيم المديرية أداءها من حيث سرعة الإنجاز والكلفة والدقة والجودة من خلال آليات واضحة ومحددة.					
36	تجمع المديرية المعلومات عن آراء واحتياجات وتوقعات المواطنين من خلال وسائل متعددة.					
37	تعلن المديرية عن عملياتها من خلال وسائل الاتصال المختلفة (الموقع الإلكتروني، نشرات، ملصقات، تعميم، كتيبات، إذاعة، تلفزيون، صحافة، رسالة المعلم).					
38	تقيس المديرية مدى رضا متلقي الخدمة (المواطنين، الطلبة ...) من خلال الاستبيانات المختلفة.					
39	تنفذ المديرية عمليات الشراء وفق النظام المالي ونظام اللوازم المعمول بهما.					

رابعاً: المعيار الرئيسي الرابع: المعرفة						
40	تحصر المديرية موجوداتها المعرفية الضمنية ضمن سجل الدورات التدريبية للموظف.					
41	يتوفر للمديرية ومدارسها بنية تحتية تسمح بتنفيذ تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي.					
42	ترتبط المديرية ومدارسها بشبكة الإنترنت.					
43	تعمل المديرية على تيسير التحاق موظفيها بدورات الحاسوب المختلفة (ICDL/ INTEL).					
44	تعمل المديرية على حوسبة أعمالها الإدارية وبناء قواعد بيانات متكاملة وشاملة.					
45	تستخدم المديرية نظام التعليم الإلكتروني (EDU WAVE) في مدارسها.					
46	تطبق المديرية إدارة الجودة فيما يتعلق بحفظ الوثائق والمراجع والسجلات وضبطها وتوزيعها .					
47	تحدد المديرية معايير لقياس نجاح خطة إدارة المعرفة. (عدد الورش، المشاركون، عدد مستخدمي البريد الإلكتروني)					
48	تفعل المديرية الاتصالات الإدارية الداخلية بين موظفيها (استخدام البريد الإلكتروني, اجتماعات, الإدارات الدورية)					
49	تفعل المديرية الاتصالات الإدارية الخارجية.					
50	تقوم المديرية بإعداد التقارير الإحصائية السنوية وفق إجراءات نظام إدارة الجودة.					
51	تحرص المديرية على إطلاع المواطنين على الأحداث والمتغيرات التي تهمهم من خلال مديري المدارس والمرشدين التربويين ووسائل الإعلام.					
خامساً: المعيار الرئيسي الخامس: المالية						
52	يوجد لدى المديرية دليل إرشادي لإعداد موازنتها.					
53	تقدر المديرية نفقاتها المختلفة من خلال إجراءات تضبط ذلك وبمشاركة مديري مدارسها.					
54	توزع المديرية مخصصاتها المالية بناء على الأولويات المحددة مسبقا والحاجات المتوقعة.					
55	تطبق المديرية إجراءات خاصة لمعالجة مواطن الضعف في النظام المحاسبي.					
56	تطبق المديرية إجراءات للرقابة المالية على جميع أمورها المالية.					
57	تصدر المديرية تقارير الموقف المالي والإنفاق والصرفيات من اجل اتخاذ القرارات المالية السليمة المتعلقة بالموازنة.					
58	تتبع المديرية سياسات شراء موحدة للحصول على ميزات إضافية عند الشراء.					
59	تدقق المديرية عملياتها المالية وحساباتها من خلال قسم التدقيق المالي والرقابة المالية وقسم التدقيق الداخلي.					
60	تعمل المديرية على مراقبة صرف الموازنة من خلال إجراءات الرقابة في قسم الرقابة.					
61	تعمل المديرية على إيجاد آليات تساعد الأقسام المالية على إعداد توصيات لخفض التكاليف وزيادة الإيرادات.					

الملحق ج

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

أ .د صالحة سنقر، جامعة اليرموك قسم الإدارة وأصول التربية.

د. عارف عطاري، جامعة اليرموك ، قسم الإدارة وأصول التربية.

د. صالح عليمات، جامعة اليرموك، قسم الإدارة وأصول التربية.

د. خليفة أبو عاشور، جامعة اليرموك، قسم الإدارة وأصول التربية.

د. نواف عبابنة، مدير تربية إربد الأولى.

د. رافع مساعدة، مدير تربية إربد الأولى.

الملحق د

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.43	تعمل المديرية على تيسير التحاق موظفيها بدورات الحاسوب المختلفة (LCDL / (INTEL).	4.38	0.78
.60	تعمل المديرية على مراقبة صرف الموازنة من خلال إجراءات الرقابة في قسم الرقابة.	4.22	0.84
.59	تدقق المديرية عملياتها المالية وحساباتها من خلال قسم التدقيق المالي والرقابة المالية وقسم التدقيق الداخلي.	4.19	0.88
.39	تنفذ المديرية عمليات الشراء وفق النظام المالي ونظام اللوازم المعمول بهما.	4.17	0.83
.1	يوجد لدى المديرية رسالة تعكس فلسفتها وقيمها.	4.15	0.72
.44	تعمل المديرية على حوسبة أعمالها وبناء قواعد بيانات متكاملة وشاملة.	4.15	0.75
.46	تطبق المديرية إدارة الجودة فيما يتعلق بحفظ الوثائق والمراجع والسجلات وضبطها وتوزيعها.	4.12	0.88
.45	تستخدم المديرية نظام التعليم الإلكتروني (EDU WAVE) في مدارسها.	4.06	0.82
.61	تعمل المديرية على إيجاد آليات تساعد الأقسام المالية على إعداد توصيات لخفض التكاليف وزيادة الإيرادات.	4.05	0.94
.56	تطبق المديرية إجراءات للرقابة المالية على جميع أمورها المالية.	4.02	0.80
.17	تستثمر المديرية رأسمالها البشري من خلال تطبيق أسس التنقلات الداخلية لتعبئة الشواغر بالمؤهلات والمهارات المطلوبة.	3.98	0.91
.3	تتبع المديرية أساليب وإجراءات من خلالها تطبيق القوانين الأنظمة والتعليمات بكل نزاهة وشفافية.	3.97	0.91
.16	تستخدم المديرية بطاقات الوصف الوظيفي طبقا لأحكام نظام الخدمة المدنية والتنظيم الإداري للوزارة.	3.97	0.89
.19	تستخدم المديرية سجلات تقييم الأداء لمساعدة موظفيها على تحسين أدائهم.	3.97	0.90
.52	يوجد لدى المديرية دليل إرشادي لإعداد موازنتها.	3.97	0.86
.40	تحصر المديرية موجوداتها المعرفية الضمنية ضمن سجل الدورات التدريبية للموظف.	3.92	0.80
.57	تصدر المديرية تقارير الموقف المالي والإنفاق والصرفيات من أجل اتخاذ القرارات المالية السليمة المتعلقة بالموازنة.	3.92	0.90
.50	تقوم المديرية بإعداد التقارير الإحصائية السنوية وفق إجراءات نظام إدارة الجودة.	3.90	0.89
.13	تعطي المديرية الأولوية للأهداف الوطنية على الأهداف الخاصة (التعداد السكاني، الانتخابات) في علاقاتها مع المؤسسات الحكومية الأخرى.	3.89	0.89
.58	تتبع المديرية سياسات شراء موحدة للحصول على ميزات إضافية عند الشراء.	3.89	0.89
.18	تتبع المديرية سياسات واضحة في مجالات التعيين على حساب التعليم الإضافي.	3.88	1.00
.54	توزع المديرية مخصصاتها المالية بناءا على الأولويات المحددة مسبقا	3.88	0.86

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	والحاجات المتوقعة.		
.2	تضع المديرية خطة استراتيجية تعكس اتجاهاتها وأهدافها وترتبط بالأجندة الوطنية.	3.86	0.84
.22	تستخدم المديرية التنبؤ التقديري لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية والمهارات اللازمة.	3.85	0.92
.41	يتوفر للمديرية ومدارسها بنية تحتية تسمح بتنفيذ تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي.	3.85	0.90
.4	تعمل المديرية على رفع المستوى العلمي والتربوي للعاملين لديها.	3.84	0.91
.5	تتعامل المديرية مع موظفيها بروح الفريق الواحد والإبداع والتعلم المستمر.	3.83	0.94
.15	تحدد المديرية المخاطر التي تمنعها من تحقيق أهدافها الوطنية وتتعامل مع هذه المخاطر بكفاءة.	3.82	0.84
.42	ترتبط المديرية ومدارسها بشبكة الإنترنت.	3.80	1.08
.53	تقدر المديرية نفقاتها المختلفة من خلال إجراءات تضبط ذلك وبمشاركة مديري مدارسها.	3.80	0.92
.55	تطبق المديرية إجراءات خاصة لمعالجة مواطن الضعف في النظام المحاسبي.	3.78	0.85
.34	تعمل المديرية على تبسيط إجراءاتها بشكل يسهم في تحسين تقديم الخدمات بأقصى سرعة وأقل جهد.	3.77	0.83
.14	تعمل المديرية على التنسيق والتعاون مع شركائها المحليين ممن يسهمون في تحقيق أهدافها.	3.74	0.85
.6	تسعى المديرية لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها لإكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات الإدارية والتربوية المعاصرة.	3.73	0.93
.32	تضمن المديرية التداخل بين عملياتها من خلال تحديد المسؤوليات في الإجراءات المختلفة من خلال نظام إدارة الجودة المطبق.	3.73	0.88
.47	تحدد المديرية معايير لقياس نجاح خطة إدارة المعرفة (عدد الورش، المشاركين، عدد مستخدمي البريد الإلكتروني).	3.68	0.82
.35	تقيم المديرية أدائها من حيث سرعة الإنجاز والكلفة والدقة والجودة من خلال آليات واضحة ومحددة.	3.67	0.91
.51	تحرص المديرية على إطلاع المواطنين على الأحداث والمتغيرات التي تهمهم من خلال مديري المدارس والمرشدين التربويين ووسائل الإعلام.	3.66	1.00
.21	تكافئ المديرية الأداء الجيد وتحفز موظفيها على السعي نحو التميز بطرق موضوعية وعادلة.	3.65	1.18
.33	تصمم المديرية عملياتها المتكاملة بشكل شامل يضمن التداخل المرن.	3.65	0.94
.25	توفر المديرية برامج تدريب وتطوير لموظفيها مبنية على تحديد احتياجاتهم التدريبية.	3.63	0.93
.28	توفر المديرية بيئة العمل الصحية والآمنة لجميع موظفيها.	3.63	0.99
.20	تعقد المديرية ورش عمل توعوية لموظفيها حول إجراءات ووسائل تقييم الأداء.	3.60	1.12
.23	تعمل المديرية على تهيئة موظفيها لأن يحلوا في المواقع القيادية من خلال تفويض الصلاحيات وتدريب الموظفين وعمل برامج تنمية القيادات التربوية.	3.60	1.00
.24	تراعي المديرية والعدالة والشفافية في برامج الإحلال الوظيفي.	3.60	1.00
.37	تعلن المديرية عن عملياتها من خلال وسائل الاتصال المختلفة (الموقع الإلكتروني، نشرات، ملصقات، تعميم، كتيبات، إذاعة، تلفزيون، صحافة، رسالة المعلم).	3.59	1.02

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.12	تطبق المديرية إجراءات تصحيحية ووقائية لمعالجة الانحرافات في الأولويات والجداول والجداول الزمنية.	3.58	0.92
.49	تفعل المديرية الاتصالات الإدارية الخارجية.	3.57	0.93
.27	توفر المديرية عددا من برامج الرعاية لموظفيها (إسكان، نادي المعلمين، اللجان الاجتماعية).	3.55	1.08
.30	تقيس المديرية بشكل دوري مدى احتفاظها بمعلميها وموظفيها وتشجع هذا الاحتفاظ من خلال الترقيات والعلاوات والمشاركة في المؤتمرات المحلية والخارجية.	3.52	1.05
.11	تتبنى المديرية أهداف كمية ونوعية وأساليب تصحيحية لخططها الاستراتيجية تتماشى مع خطتها الاستراتيجية وتحدد كيفية تقييمها.	3.51	0.96
.31	تحصر المديرية عملياتها وتحللها ضمن إجراءات ومخططات توضح سير عملياتها المختلفة.	3.51	0.92
.9	توفر المديرية فرصا متكافئة للمواطنين في الحصول على الخدمات في شتى المناطق.	3.50	1.05
.10	تقوم المديرية من خلال اللجان الفرعية بعمليات مراجعة لدرجة تنفيذ خططها الاستراتيجية وأدائها شهريا.	3.47	1.01
.48	تفعل المديرية الاتصالات الإدارية الداخلية بين موظفيها (استخدام البريد الإلكتروني، اجتماعات، الإدارات الدورية).	3.47	0.94
.26	تقيم المديرية برامجها التدريبية بصورة منتظمة للوقوف على كلفتها مقابل فوائدها ومدى جدواها.	3.44	1.03
.36	تجمع المديرية المعلومات عن آراء واحتياجات وتوقعات المواطنين من خلال وسائل متعددة.	3.40	1.07
.38	تقيس المديرية مدى رضا متلقي الخدمة (المواطنين، الطلبة) من خلال الاستبانات المختلفة.	3.31	1.18
.7	يوجد لدى المديرية صندوق لتلقي اقتراحات العاملين لتطوير العمل.	3.27	1.32
.8	تضع المديرية أسس اختيار أفضل موظف ضمن الوصف الوظيفي لكل قسم أو مدرسة.	3.23	1.17
.29	توفر المديرية استبانة لقياس مدى رضا موظفيها وتحديد احتياجاتهم واهتماماتهم وتطبقها بشكل دوري.	3.20	1.26

Abstract

Mufadi, Eman Ali 2006 Degree of Applicability of Standards Of "king Abdullah II Award for Government Performance and Transparency" in Irbid Educational Directorate as Perceived by Administrative leaders. Master Study, Yarmouk University. (Supervisor: Dr. Nawaf Moussa Shatnawi)

This study attempted to identify the applicability degree of standards of King Abdullah II award for government performance and transparency in Irbid educational directorates as perceived by administrative leaders in these directorates, in addition, to attempt identifying the impact of some variables on study subjects applicability degree estimations.

The study population included all educational directorates' heads, co- directors, heads of departments and secondary public school's principals in Irbid educational directorates. The study population totaled 327 subjects, distributing on 7 educational directorates and 201 secondary schools' principals during the academic year 2005-2006. The researcher distributed the study instrument on the study population.

To achieve the study purposes, the researcher prepared a study instrument using the award standards and referring to previous literature related.

The study instrument "a questionnaire" consisted in its final format of (61) items distributed on the following domains: leadership individuals operations knowledge, financial. The study instrument was validated by a panel of specialized judges. Reliability was established by calculating internal consistency coefficient.

After the proper statistical procedures were performed, the study revealed the following:

The application degree of all study domains was high as perceived by study subjects. Financial domain was first, then knowledge, leadership, operations, respectively.

No Statistically significant differences were found in the applicability degree of King Abdullah. the II awards standards in Irbid educational directorates, attributed to sex, experience and educational directorate, while Statistically significant differences were found, attributed to tenure.

In light of these results, the researcher recommends the need that educational leaders must provide all necessary means to implement king Abdullah II award standards in the educational fieldIrbid, Government.

Key Words:
King Abdullah II award, Educational leaders, Government Performance, Transparency.